



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TÍTULO:

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LOS
DISTRIBUIDORES DE ALPINA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

PROPUESTA:

**MODELO DE DESARROLLO A LOS DISTRIBUIDORES DE ALPINA
MEDIANTE EL USO DE INDICADORES DE GESTIÓN**

AUTOR:

Gavilanes Castro Jorge Enrique

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de

INGENIERO EN ADMINISTRACION DE VENTAS

TUTOR:

Ing. Julio Veloz Serrano

Guayaquil, Ecuador

Año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. Gavilanes Castro Jorge Enrique, como requerimiento parcial para la obtención del Título de INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

TUTOR

Ing. Julio Veloz Serrano

REVISORES

Lic. Magaly Garcés Silva, MSc.

Lic. Janett Salazar Santander, MSc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Guillermo Viteri Sandoval, DS.

Guayaquil, a los 17 días del mes de Julio del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, GAVILANES CASTRO JORGE ENRIQUE

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de alpina mediante el uso de indicadores de gestión”, previa a la obtención del Título de INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 17 días del mes de Julio del año 2014

EL AUTOR

Gavilanes Castro Jorge Enrique

C.C.: 0907152672



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, GAVILANES CASTRO JORGE ENRIQUE

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de alpina mediante el uso de indicadores de gestión”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 días del mes de Julio del año 2014

EL AUTOR

Gavilanes Castro Jorge Enrique

C.C.: 0907152672

AGRADECIMIENTO

Al llegar este momento en que concluyo con esfuerzo y dedicación los años en que he dedicado a seguir esta carrera debo agradecer en primer lugar, a mi amada esposa quien fue la persona que me animó a tomar la decisión de retomar unos estudios para prepararme para las cosas que vendrían dentro de la empresa en la que colaboro y, que a la larga y con visión futurista, se dieron dentro de la compañía, los mismos que han servido para mi desarrollo personal y profesional. Además, quiero agradecer a quienes en su momento me apoyaron dentro de mi trabajo, a quienes desde la posición de gerentes colaboraron conmigo; sí también debo agradecer al Ing. Julio Veloz Serrano por la valiosa ayuda para concluir con este proyecto de graduación y, de esta manera, poder respaldar el conocimiento adquirido durante este tiempo que he pasado en las aulas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Jorge Gavilanes

DEDICATORIA

Que importante es el poder dedicar este trabajo a quienes supieron demostrar su apoyo en todo momento y que pueda terminar con esta parte de mi desarrollo, es por esto que la dedico a mi esposa Anais, mis hijos Jorge Andrés, Vanessa Elizabeth y Amanda Isabel, además de mis padres que son quienes me dieron la oportunidad de estar aquí sobre esta tierra y progresar en ella.

Jorge Gavilanes



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Julio Veloz Serrano

TUTOR

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CALIFICACIÓN

Ing. Julio Veloz Serrano

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA.....	VI
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VII
CALIFICACIÓN	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.1. Ubicación del problema en su contexto.....	5
1.1.2. Situación en conflicto	6
1.1.3. Causas.....	8
1.1.4. Consecuencias.....	8
1.1.5. Delimitación.....	9
1.2. Formulación del problema	10
1.3. Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1. Objetivo general	10

1.3.2. Objetivo específicos	10
1.4. Justificación e importancia de la investigación	11
CAPÍTULO II.....	12
MARCO REFERENCIAL	12
2.1. Antecedentes de estudio	12
2.2. Marco teórico	12
2.2.1. Marco legal.....	41
2.2.2. Marco conceptual	42
CAPÍTULO III.....	44
MARCO METODOLÓGICO	44
3.1. Tipo de investigación	44
3.2. Diseño de la investigación	45
3.3. Población y muestra	45
3.3.1. Población	45
3.3.2. Muestra	46
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	46
3.5. Recolección de la información	46
3.6. Procesamiento de los datos y análisis	46
CAPÍTULO IV	47
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	47
4.1. Presentación de Resultados	47
4.2. Análisis general de los resultados.....	61

CAPÍTULO V	63
PROPUESTA	63
5.1. Descripción del proyecto.....	63
5.2. Justificación del proyecto.....	105
5.3. Objetivos del proyecto	105
5.3.1. Objetivo general	105
5.3.2. Objetivos específicos	105
5.4. Beneficiarios del proyecto.....	106
5.5. Fundamentación	106
5.6. Estudio de factibilidad o viabilidad del proyecto	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
Conclusiones.....	111
Recomendaciones.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS	116
Zonificación principales ciudades de la Región Costa	116
Esmeraldas	116
Libertad	118
Machala	118
Portoviejo	120
Quevedo	122
Evaluación a distribuidores.....	124
Distribuidor 1	124
Distribuidor 2	125
Distribuidor 3	126

Distribuidor 4	127
Distribuidor 5	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas de Ecuador representadas	4
Tabla 2 Clientes de distribuidores	7
Tabla 3 Participación de mercado.....	7
Tabla 4 Distribuidores	12
Tabla 5 Sexo	47
Tabla 6 Tiempo de trabajo	48
Tabla 7 Pedidos entregados a tiempo.....	49
Tabla 8 Razones de retraso de pedidos	50
Tabla 9 Lugar del maltrato	51
Tabla 10 Planifica pedidos	52
Tabla 11 Razones que influyen en la falta de planificación	53
Tabla 12 Otros factores negativos	54
Tabla 13 Aspectos vulnerables	55
Tabla 14 Factores negativos.....	56
Tabla 15 Comunicación estable con los distribuidores.....	57
Tabla 16 Necesidad de capacitación	58
Tabla 17 Aceptación de la capacitación.....	59
Tabla 18 Incremento de ventas.....	60
Tabla 19 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas comerciales	66
Tabla 20 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas logísticas	71
Tabla 21 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas bodega	74
Tabla 22 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas de administración	80
Tabla 23 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas de finanzas	83
Tabla 24 Base de datos de clientes Alpina	91
Tabla 25 Presupuesto de ventas año 1.....	108
Tabla 26 Ventas proyectadas a vender en 5 años	108
Tabla 27 Estado de resultado	109
Tabla 28 TIR y VAN.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ventas Netas por País. 2012	5
Figura 2 Ventas	7
Figura 3 Proceso de mejoramiento continuo.....	17
Figura 4 Canales de comercialización: estructura, funciones y relaciones ...	32
Figura 5 Flujo canales de marketing	34
Figura 6 Fórmula cálculo de vendedores en una zona.....	41
Figura 7 Ejemplo de cálculo de tamaño de la red	41
Figura 8 Sexo	47
Figura 9 Tiempo de trabajo	48
Figura 10 Pedidos entregados a tiempo	49
Figura 11 Razones de retraso de pedidos	50
Figura 12 Lugar del maltrato.....	51
Figura 13 Planifica pedidos.....	52
Figura 14 Razones que influyen en la falta de planificación.....	53
Figura 15 Otros factores negativos	54
Figura 16 Aspectos vulnerables.....	55
Figura 17 Factores negativos	56
Figura 18 Comunicación estable con los distribuidores	57
Figura 19 Necesidad de capacitación	58
Figura 20 Aceptación de la capacitación.....	59
Figura 21 Incremento de ventas	60
Figura 22 Segmentación para la distribución en la Ciudad de Guayaquil.....	98
Figura 23 Zonificación sector centro	99
Figura 24 Zonificación sector norte.....	99
Figura 25 Zonificación sector sur	100

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

RESUMEN

En el Ecuador existen muchas empresas dedicadas a la producción y comercialización de sus productos, además varias de estas empresas productoras en el país hacen llegar sus productos a los diversos comercios expendedores y supermercados, mediante varios medios de distribución, a todos los rincones del país, permitiéndoles cubrir un mercado más amplio y, así, tener mejor rentabilidad. Es importante recalcar que existen también varias empresas comercializadoras de productos de consumo, que no disponen de medios de distribución propios, por lo que tienen que recurrir a otras empresas dedicadas a la distribución de múltiples productos, para hacer llegar lo que producen, a varios lugares del Ecuador. Existen muchas empresas, dedicadas a producir alimentos, como el caso de Alpina, empresa productora de lácteos y varios derivados, que actualmente no dispone de redes de distribución propias, por lo que recurren a otras empresas distribuidoras para así hacer llegar sus productos hasta los mayoristas y supermercados, para que luego estos lleguen a los consumidores finales. Aunque, se han generado varios inconvenientes, con la distribución de los productos Alpina en la región Costa, esto ha traído varios inconvenientes, como atrasos en la entrega de los productos, debido a que no se han desarrollado correctamente los procesos adecuados en cuanto a la distribución. Es por ello que se procederá a analizar el proceso de selección de los distribuidores de Alpina, para luego del respectivo análisis e identificación de las falencias encontradas, poder implementar una propuesta que permita mejorar en los aspectos en los que se ha fallado.

Palabras claves: Proceso, distribución, productos lácteos, selección, gestión.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

ABSTRACT

In Ecuador there are many companies dedicated to the production and marketing of its products, it is more; several of these companies in the country can send their products to the various shops and supermarket retailers, through several means of distribution, to all corners of the country, enabling them to cover a wider market, and thus have better profitability. It is important to emphasize that there are also several retailers of consumer products, which do not have the means to own distribution, by what they have to resort to other companies dedicated to the distribution of multiple products, that is to say, these companies provide their services to others that we have personal means to get their products, to several places of Ecuador.

There are many companies, dedicated to producing food, as in the case of Alpine, producer of dairy and several derivatives, which currently does not have distribution networks own and therefore use other distributors to get their products to wholesalers and supermarkets, to then reach the final consumers. Although there have generated several disadvantages, with the distribution of the Alpine products, in the coastal region, this has brought in several disadvantages, such as delays in the delivery of the products, due to that have not been developed properly the appropriate processes. This is why we will proceed to analyze the selection process for the distributors from Alpine, for after the respective analysis and identification of the failings found, that you can implement a proposal that allows us to improve on those aspects that are failed.

Key Words: Process, distribution, dairy products, selection, management.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, las grandes empresas productoras se encargan de distribuir sus productos, es decir, que además de producir a grandes escalas sus productos, cuentan con los medios de distribución propios para hacer llegar sus productos hasta diversos lugares. Cuando estas empresas distribuyen sus productos dentro de su país, y también los distribuyen a nivel internacional, deben contar con más recursos para cubrir un mercado probablemente desconocido. Uno de los recursos indispensables, en caso de ya tener el producto terminado para comercializarlo en un mercado extranjero, son los medios de distribución, debido a que estos permitirán cumplir el objetivo fijo de la empresa, que es obtener mayor rentabilidad al comercializar su producción, en el caso de no tener estos medios. Aunque hay empresas en el mercado que desarrollan su actividad económica a nivel internacional, y cuenta con los recursos propios, es más estas empresas debido a su gran aceptación instalan en otros países filiales de sus empresas para mejores resultados comerciales y por ende económicos.

Alpina es una empresa colombiana encargada en producir, distribuir, exportar y comercializar productos derivados de lácteos en varios países, entre ellos Ecuador, la cual dispone de dos plantas procesadoras desde hace más de 18 años, y las funciones comerciales se ha desarrollado con normalidad en este tiempo. Aunque, es importante recalcar que esta empresa en el Ecuador no dispone de los medios de distribución propios, por lo que en los últimos años debido al crecimiento de la empresa en el país, se ha generado una serie de inconvenientes en cuanto a la distribución para la región costa, por lo que se han originado atrasos en la entrega de los productos de la empresa Alpina. Es por esto, que el presente trabajo está enfocado en analizar el control que sigue en el proceso de distribución para, posteriormente, de acuerdo a los resultados del análisis, aplicar una propuesta de un modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Se ha procedido a estructurar el presente trabajo a través de capítulos, que se ha detallado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se describirá el problema, seguido de las causas y los efectos del mismo y, de forma delimitada, se detallará la situación y ubicación del mismo.

Dentro del capítulo II, se constituirá el marco teórico, cuya finalidad es entender previamente el objetivo de la investigación, al igual que la propuesta desarrollada.

En el capítulo III se estructura el marco metodológico de la investigación, en el que se detallará la modalidad, el tipo y las herramientas a utilizar para la investigación.

En el capítulo IV se incluye los resultados de las encuestas, cada resultado consta de su respectivo gráfico, así como la interpretación de cada pregunta.

En el capítulo V se estructura la propuesta a ejecutar, que es implementar un modelo de desarrollo de los distribuidores de la empresa Alpina para la región Costa, motivo por el cual se ha desarrollado el trabajo presente.

Dentro del capítulo VI, se incluye las conclusiones y recomendaciones de trabajo, con el fin de utilizar las estrategias adecuadas para usarlas a futuro.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

(Diario Hoy, 2011):

La compañía registra ingresos anuales por \$750 millones al año a escala internacional, y en el Ecuador proyecta terminar este año con ventas por \$50 millones. La compañía colombiana, que se dedica al procesamiento y venta de productos lácteos, llegó al Ecuador en 1995 y en este tiempo se ha posicionado en el mercado local como una de las empresas a la vanguardia en estos productos y un alto nivel de tecnología y calidad.

En el Ecuador, la empresa Alpina tiene una excelente participación de mercado, debido a que siempre mantiene sus estándares de calidad. Las dos plantas de producción establecidas en el país en las provincias del Carchi y Pichincha, en las que laboran aproximadamente 600 personas. Una de las fábricas alzadas en el sector de Machachi se dedica más a la producción de bebidas elaboradas a base de lactobacilos, como el yogurt, mientras que en el sector de San Gabriel en la provincia de Carchi se elaboran variedad de quesos, y desde estas fábricas se distribuye toda la gama de productos a los diversos puntos del país, a través de otras empresas especializadas en la distribución, debido a que actualmente la empresa Alpina aquí en Ecuador no posee un medio propio de distribución.

El problema encontrado por el autor es la falta de control en los canales de distribución que mantiene la empresa Alpina en la región Costa, es por esto que se ha generado retrasos en la entrega de los productos de esta empresa y, a la vez, no existe una coordinación en los procesos que se deben desarrollar, descuidando la imagen que proyectan estos distribuidores al consumidor final.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Las redes de distribución a pesar de trabajar indirectamente para la empresa, deben de mantener el mismo ritmo de trabajo como si trabajaran directamente para la misma, puesto que son quienes tienen el contacto con el cliente para la entrega del producto final.

Tabla 1 Ventas de Ecuador representadas

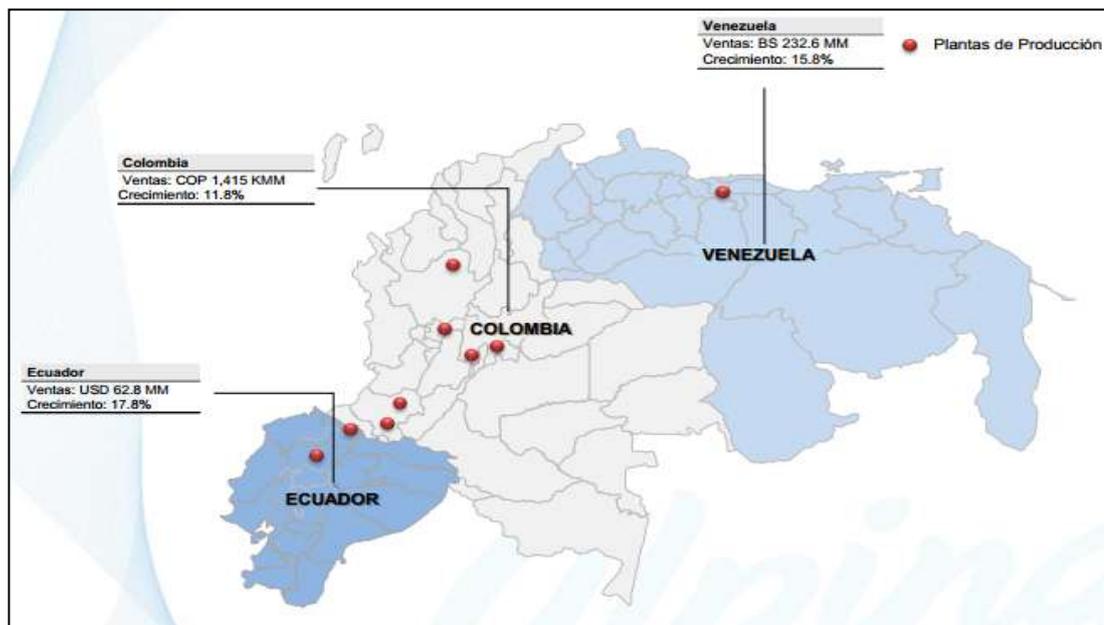


Fuente: (Diario Hoy, 2011)

Tal como se logra apreciar en la tabla de resultado, en el año 2010 el Ecuador generaba para la empresa multinacional productos como la leche, alrededor de 50 millones de dólares, en la fábrica de Machachi, en la provincia de Pichincha. Debido a que la empresa multinacional Alpina cuenta con varias plantas a nivel de Sudamérica, se exponen, de vez en cuando, los resultados de las ganancias que se han obtenido.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Figura 1 Ventas Netas por País. 2012



Fuente: (Alpina Corporativo S.A., 2012)

Realizando un análisis de la ilustración 1, se puede observar un crecimiento del 17% en cuanto a las ventas totales de Ecuador hasta el término del año 2012, es decir las ventas totales fueron de 62.5 millones de dólares al finales del 2012, lo cual a diferencia de los datos de la tabla 1, en la cual en el 2011 las ventas netas fueron de 50 millones de dólares.

1.1.1. Ubicación del problema en su contexto

La empresa colombiana Alpina lleva un poco más de 18 años en el mercado ecuatoriano, la cual ofrece productos lácteos y derivados, es por ello que actualmente cuenta con dos plantas en el Ecuador. Durante muchos años esta empresa ha laborado correctamente, pero debido a que no dispone de un distribuidor propio en el país, ha tenido que desarrollar su actividad comercial en base al apoyo de otras empresas especializadas en brindar servicios de distribución.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Pero, el crecimiento que ha tenido en los últimos años la empresa Alpina en Ecuador ha significado que la frecuencia de distribución sea cada vez más intensa, por lo cual se han identificado ciertas falencias en el proceso de distribución, lo que ha generado molestias ante los comerciantes mayoristas, puesto que no reciben a tiempo los productos requeridos.

Es por este motivo que se analizó lo importante que es trabajar para crear un modelo de distribución, que le permita a la filial de la empresa Alpina en Ecuador desarrollar y hacer crecer su cobertura de clientes sin perjudicar su rentabilidad, además que genere una mejor imagen de los productos y servicios que provee. El proyecto en cuestión se está formulando para la compañía Alpina, sin que esto signifique que no pueda ser aplicado en otras empresas de consumo masivo. Es más, el propósito del presente trabajo se lo desarrollará con el propósito de que pueda ser replicable.

1.1.2. Situación en conflicto

La problemática de Alpina es la misma de muchas empresas, concentración de ventas en pocos clientes, altos costos de distribución directa que no permiten alcanzar un mayor número de clientes, márgenes moderados de contribución que no permiten un gasto de distribución que supere un 20% del total de las ventas, y una historia de fracasos en la consecución de distribuidores, sobre todo, en la ciudad de Guayaquil en que la marca es menos reconocida que en la Sierra.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

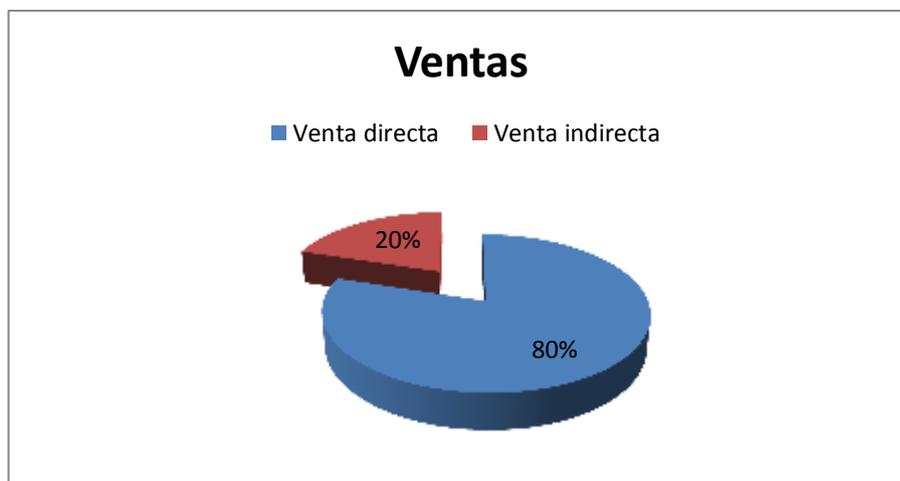
Tabla 2 Clientes de distribuidores

Distribuidores	Clientes
Distribuidor 1	300
Distribuidor 2	500
Distribuidor 3	650
Distribuidor 4	863
Distribuidor 5	900

Fuente: Alpina, 2013

Elaborado por: El Autor

Figura 2 Ventas



Fuente: Alpina, 2013

Elaborado por: El Autor

Tabla 3 Participación de mercado

Empresas / Productos	Yogurt	Queso
Alpina	35%	70%
Toni	60%	0%
Chivería	5%	0%
Rey Queso	0%	1%
Artesanales	0%	29%

Elaborado por: El Autor

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

1.1.3. Causas

El historial de fracasos de los distribuidores que intentaron llegar al mercado sin éxito, nos permitió concluir que los principales causales fueron:

- 1) Masa crítica no fue suficiente para apalancar los costos de ventas y logística de la operación.
- 2) La marca no tiene un reconocimiento que permita una rotación rápida de los productos.
- 3) No existía un plan que les permita visualizar las distintas fases del negocio que iban a desarrollar.
- 4) No tenían la capacidad económica para soportar el crecimiento lento y paulatino de las ventas hasta alcanzar la confianza de los clientes.
- 5) El portafolio de productos de alta rotación era muy reducido y, el de baja rotación, muy amplio.
- 6) Las personas que contrataban para las ventas tenían condiciones salariales muy bajas que no motivaban el logro de objetivos y metas
- 7) Falta de acompañamiento de la empresa en el campo y en las labores administrativas del distribuidor.

Entre el año 2007 y el 2012, un número de 16 distribuidores trabajaron con la marca Alpina en la Costa, principalmente en Guayaquil, de los cuales únicamente se han mantenido 3 hasta la presente fecha. Con un 80% de deserción o fracaso, la problemática era evidente.

1.1.4. Consecuencias

Las consecuencias de las acciones tomadas y que dieron estos resultados podemos mencionar:

- 1) Al no contar con suficiente masa crítica, no pudo soportar la operación dentro de lo económico.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- 2) La falta de identificación de la marca por parte del consumidor generó una baja rotación, es parte del trabajo a realizar por parte de marketing y trade marketing.
- 3) Al sentirse sin un guía fueron abandonando la gestión de ventas y descuidando el mercado.
- 4) Al no existir un plan, no tenían conocimiento de donde se iba y que se quería lograr.
- 5) Su debilidad económica produjo la quiebra de los distribuidores, por no poder soportar el crecimiento lento de las ventas.
- 6) No contar con productos que generen demanda del consumidor.

1.1.5. Delimitación

En Ecuador, en la región de la Costa, y específicamente en Guayaquil, se encontró con la situación que en ALPINA de 11 distribuidores se quedaron con 6, es decir, el 54% de los distribuidores.

Como se argumentó en el párrafo anterior la problemática de manejo de canales es inherente a la gran mayoría de empresas que comercializan productos de consumo masivo. No se puede desconocer la dificultad que representa en Ecuador contar con una distribución de alta eficiencia y calidad. Este ha sido un privilegio que muy pocas empresas, algunas de ellas multinacionales o nacionales muy grandes han hecho de su distribución su principal ventaja competitiva.

Campo: Comercialización.

Área: Ventas.

Aspecto: Modelo de distribución.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de alpina en la ciudad de Guayaquil.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de alpina mediante el uso de indicadores de gestión

Problema: Falta de control existente en los canales de distribución que mantiene Alpina en la región Costa.

Delimitación espacial: Costa, Ecuador.

Delimitación temporal: 2014

1.2. Formulación del problema

En cuanto a la formulación del problema, se define de la siguiente manera: ¿Cómo analizar las falencias del modelo de distribución actual de Alpina en la región Costa para crear una propuesta de un modelo de desarrollo para los distribuidores de la empresa?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Analizar el proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. Objetivo específicos

- Conocer los problemas existentes en la red de distribución de la Región Costa de Alpina.
- Determinar qué planificación mantienen los vendedores para la comercialización del producto.
- Identificar en los temas que se necesita capacitar a los distribuidores para mejorar el servicio brindado.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

En el Ecuador existen varias empresas multinacionales, que desarrollan su actividad comercial normalmente, pero no disponen de medios de distribución propios, como en el caso de la empresa colombiana Alpina, que lleva un poco más de 18 años en el país distribuyendo sus productos a través de otras empresas.

Es importante analizar cómo se controla el proceso de distribución para productos de Alpina en el Ecuador, debido a que al estudiar ese control, según los resultados obtenidos se podrá establecer estrategias, que supongan beneficios positivos como en lo económico para la empresa. La realización del modelo de desarrollo de distribuidores de la región Costa de Alpina, ayudará a tener un mejor control sobre la red de comercialización, así como de igual manera establecer objetivos de ventas y la planificación estratégica para el cumplimiento de los mismos. Los canales de distribución son el reflejo en muchos casos de la empresa, y es necesario que exista una organización de actividades dentro de los mismos, brindando capacitación y mostrando una identidad corporativa muy sólida, para lo cual se requiere de la determinación de indicadores de gestión para garantizar el correcto desarrollo de las actividades de distribución.

En el ámbito social, la justificación que se pretende realizar ayudará a conocer si las personas que se encargan de distribuir el producto de Alpina han sido personas cuidadosamente seleccionadas para cumplir con dicho objetivo, además de conocer si se les ha otorgado la correcta capacitación que por derecho deben de recibir para realizar de manera eficaz y eficiente su trabajo. Mientras que en el ámbito económico-financiero ayudará a evitar pérdidas monetarias en ventas, que se ocasionan por la mala distribución que existe actualmente, puesto que al no entregar los productos a tiempo se caen las ventas que se tenían planificadas.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de estudio

En antecedentes de estudio se puede relacionar el trabajo de Adriana Baptiste y Ximena Pérez, en el que se propone un mejoramiento del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia Ltda., en donde se buscaba tener un control sobre las actividades que se desarrollaban en la empresa para la comercialización del producto, y se realizó una investigación de campo, en donde se identificaron los problemas presentes que debían tener una solución rápida ejecutando un modelo de distribución relacionado a dar respuesta inmediata a los inconvenientes presentados.

Tabla 4 Distribuidores

Año	2007	2008	2009	2010	2012	2013
Distribuidores	2	2	3	3	2	2

Elaborado por: El Autor

2.2. Marco teórico

Mejoramiento de Procesos

La mejora de procesos de negocios es un enfoque diseñado para ayudar a las organizaciones a rediseñar sus operaciones de negocio existentes, que le permita lograr una mejora significativa en la producción. A partir de esta acción se contribuye a generar resultados prometedores en la eficiencia operativa, y la orientación al cliente.

Cuando se implementa por medio de una metodología estructurada, ayuda a las empresas a reducir sus costes operativos y el tiempo de ciclo, mejorar el servicio al cliente y la calidad de sus productos o servicios. La

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

mejora de procesos es un elemento fundamental para la gestión empresarial. Si se ejecuta una operación que dependen de dos cosas:

- Las personas que emplean sus habilidades y capacidades.
- Los procesos que utilizan la forma de hacer las cosas.

Así que, las únicas formas de una operación que puede realizar mejor son mejorar sus procesos o sus personas. Un proceso es una serie de acciones o medidas adoptadas para lograr un fin y ello es lo más importante. Si el proceso es para trabajar bien, hay que tener muy claro lo que se está produciendo. El "fin" del proceso debería ser obvio.

El problema de la mejora de procesos es que las organizaciones no se centran en lo que quiere el cliente que paga, se concentran en lo que quieren los altos directivos, o los interesados quieren o propietarios quieren, por lo que optimizan la vuelta de la persona equivocada. En toda mejora de procesos se reorientar los procesos lograr a hacer lo que los clientes desean.

De acuerdo con (Krajewski L. J., 2009):

El mejoramiento de los procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es "aprender los números", entender los procesos y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La implacable presión por brindar una mejor calidad a menos precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones. (Pág. 110)

La mejora de procesos es la tarea proactiva de identificar, analizar y mejorar los procesos de negocio existentes dentro de una organización para la optimización y así poder satisfacer las nuevas cuotas o estándares de calidad. A menudo, implica un enfoque sistemático que sigue una metodología específica, pero hay diferentes enfoques que deben

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

considerarse. Algunos ejemplos son la evaluación comparativa y la manufactura esbelta, cada uno de los cuales se centra en diferentes áreas de mejora y utiliza diferentes métodos para lograr los mejores resultados. Los procesos pueden ser modificados o complementados con los sub-procesos, o incluso eliminarse para el objetivo final de mejora.

Mejorar los procesos es una práctica continua y siempre se debe seguir con el análisis de áreas concretas de mejora. Cuando se implementa con éxito, los resultados se pueden medir en la mejora de la calidad del producto, la satisfacción del cliente, lealtad del cliente, aumento de la productividad, el desarrollo de las habilidades de los empleados, la eficiencia y el aumento de los beneficios resulta en un mayor y más rápido retorno de la inversión (ROI).

El mejoramiento de los procesos es parte de un estudio metodológico de las diversas actividades que realice una persona natural o jurídica con el fin de mejorarlo, lo que conduce a observar todos los detalles que los diferentes procesos, de esta manera se podrá mejorar todo lo que esté fallando en este proceso.

Esto es porque la mayoría de las empresas y personas buscan mejorar la calidad de sus servicios, pero a menos precio. Esto quiere decir, que la mayoría de las compañías están pendientes de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la compañía para que ninguno este fallando, debido a que esto se convertiría en un problema, que puede ocasionar graves consecuencias.

Por estos problemas, la mayoría de empresas toman precauciones, más que todo en los canales de distribución que es la más importante, puesto que es la que entrega el producto al detallista para, este a su vez, lo

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

ofrece al consumidor final, ese es el déficit con el que cuenta Alpina, al ver la falta de comunicación en los canales de distribución de las diferentes provincias en el que se encuentra, sobre todo, de las principales ciudades que son Quito- Cuenca.

Referenciando a Harrington (2008), los clientes actualmente si pagarían algo adicional por la compra de un producto promedio, si se le brinda un servicio excelente por parte de la organización. Mejorar estos procesos, da como resultado en primer lugar, la mayor confiabilidad de los procesos de la empresa, donde se puede estar seguro de que en cada área de la empresa existe la aplicación de un proceso perfecto, por lo que generaría confianza.

La disminución del costo es una manera de mejorar también los procesos, es lo que espera cumplir la mayoría de las empresas, debido a que a mayor producción y menor el costo mejora el proceso en general de la empresa. Otro beneficio que se obtendría al mejorar los procesos, es la reducción de inventarios.

El mejoramiento en la industria de los productos es otro beneficio si se obtendría el mejoramiento de los procesos dentro de la empresa. Con este también se alcanzaría una mayor participación de mercado, lo cual haría que suban las ventas en la empresa, y se lograría con esto una mayor satisfacción del cliente.

Todo esto generaría también el incremento de la moral de los empleados que colaboran para la empresa, haciendo que estos incrementen su labor, y se incentiven en el momento de trabajar, lo cual subiría la producción también, ya que al perfeccionar esto, funcionará todo en la empresa de la mejor manera, ayudando, sobre todo, a mantener un buen contacto con los clientes.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

(Maldonado, 2013):

El Proceso de Mejoramiento la búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

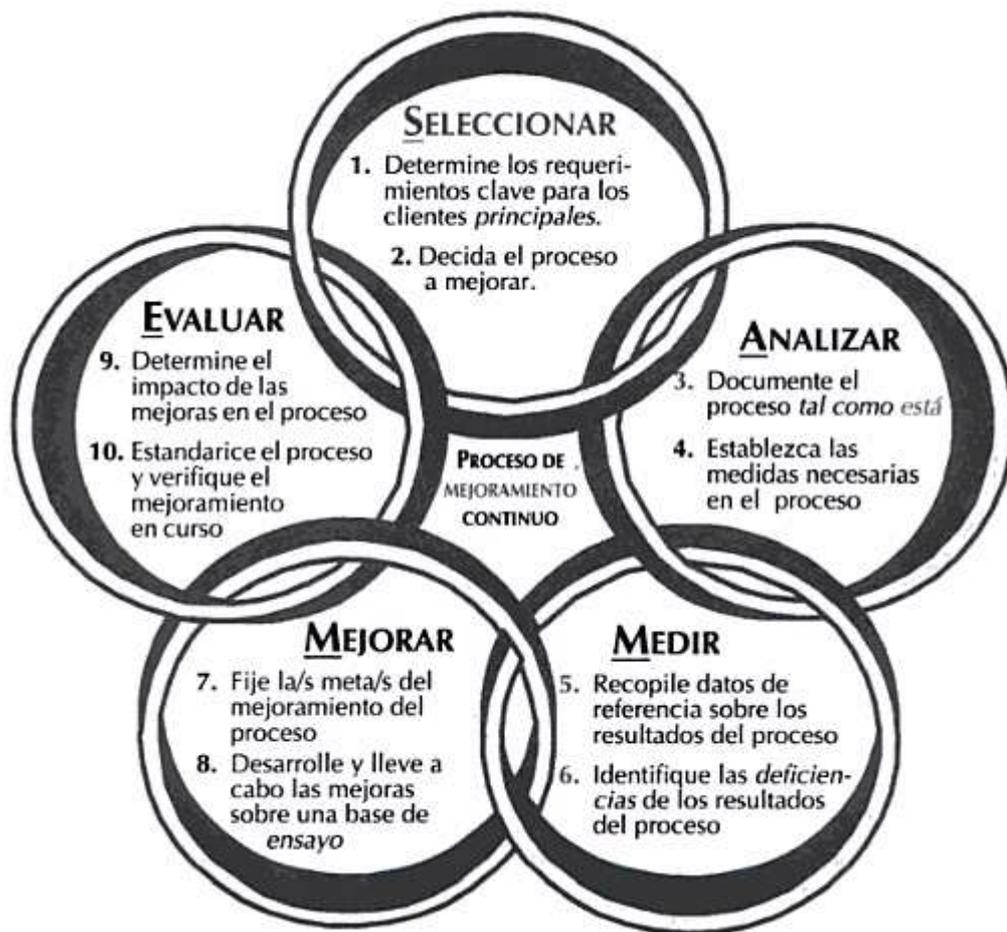
Según lo citado por Maldonado, el proceso de mejoramiento lo que busca es la excelencia en los procesos, el cual debe siempre ser constante y progresivo, y todos los departamentos deben estar en constante comunicación, lo cual va a generar que todas las actividades que realicen los diferentes niveles de la empresa estén conectadas, y esto va a hacer que todo fluya correctamente en ella. Al ejecutar este proceso de mejoramiento funcionaría como un medio eficaz para que la empresa se desarrolle y realice cambios positivos en ella, que esto a su vez le va a permitir economizar. Además que se va a beneficiar los propios consumidores, puesto que si existen fallas en la calidad del producto puede generar pérdidas económicas y, a su vez, de consumidores. En este caso, Alpina eso es lo que puede hacer mejorar la comunicación con los distintos canales de distribución, además de que los departamentos también estarían en constante comunicación. Esto mejoraría las relaciones, debido a que es una sola empresa, y se puede lograr muchos beneficios para la empresa pudiendo mejorar esta área del producto, en pro de las mejoras del cliente.

La importancia de la mejora de proceso de negocios es notable en el mercado competitivo de hoy en día como los procesos de trabajo son ampliamente afectados por la tecnología. Una manera eficaz de lograr una exitosa mejora de procesos de negocio es concentrarse más en el

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

requerimiento del negocio de la tecnología utilizada para lograr la solución. La mejora de proceso de negocios tiene por objetivo reducir los residuos y variación en los procesos para alcanzar los resultados deseados mediante el uso de los recursos existentes de una manera mejor. El objetivo final de la mejora de proceso de negocios es llevar a cabo un cambio drástico en el desempeño de una organización, en vez de llevar a cabo los cambios en pasos incrementales.

Figura 3 Proceso de mejoramiento continuo



Fuente: (Chang, 2010, pág. 20)

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

El presente modelo de procesos, denominado por el autor como modelo SAMME, porque el nombre está compuesto por cada una de las siglas de los pasos, que deberán ser ejecutados para que el mejoramiento a realizar sea efectivo. Cada uno de los pasos mencionados, anteriormente, se pueden adaptar de manera sencilla al tipo de esfuerzo que requiera una determinada empresa de acuerdo a las necesidades o falencias que esta tenga.

El presente modelo permitirá a la empresa a permanecer enfocados en lo que se desea alcanzar y, de esta forma, evitar problemas futuro. Cuando se ha desarrollado de manera correcta el modelo de procesos y haya resultado efectivo no sólo se lo utilizará para resolver algún tipo de problema, sino también podrá ser usado para maximizar los niveles de excelencia los diversos procesos productivos que se hagan.

El uso de los 5 pasos del modelo aumentará el conocimiento del proceso del equipo, ampliará la de toma de decisiones, y mejorará la probabilidad de resultados satisfactorios a largo plazo.

El mejoramiento continuo

La mayor parte de las empresas expresan que el mejoramiento se logra poniendo en marcha un buen proceso, en el que se obtendría un mayor beneficio si se ejecutara un mejoramiento continuo.

(Maldonado, 2013):

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Según lo citado por Maldonado, esta técnica es de suma importancia al ponerla en práctica, puede generar muchos beneficios si se la aplica correctamente mejorando las debilidades que tiene la empresa y consolidando las fortalezas para que estas puedan minimizar las debilidades.

Por medio de este mejoramiento continuo se puede lograr ser más productivo y competitivo frente al mercado, si se mantiene en continuo proceso de mejoramiento, por esto las empresas analizan los procesos utilizados para tener buenos resultados, y que no haya fallas al utilizarlos, pero si existiera algún inconveniente, este se podría corregir o mejorarlo a tiempo. Sabiendo aplicar todo esto, la empresa podría tener buenos resultados, adquiriendo más mercado y pudiéndose convertir en líder, pero si faltara su aplicación o tuviera deficiencia se podría perder por completo el proceso total de la empresa, convirtiéndose en deficiente.

Distribución

De acuerdo con (López, Mas, & Viscarri, 2011, pág. 219), “La misión de la distribución es llevar los productos al mercado en la cantidad deseada, el lugar donde se deseen adquirir y en el momento en que se necesiten”.

Se entiende por distribución cuando se difunde el producto en todo el mercado, de tal manera que un gran número de personas pueda adquirirlo o comprarlo. La distribución implica hacer las siguientes cosas:

1. Un buen sistema de transporte para llevar las mercancías a diferentes áreas geográficas.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

2. Un buen sistema de seguimiento para que los productos lleguen en el momento adecuado, y en la cantidad correcta.
3. Un buen empaque, que resista el proceso de transportación.
4. El seguimiento de los lugares en los que el producto pueda ser colocado, de tal manera que haya una máxima oportunidad de comprarlo.
5. También implica un sistema para recuperar los bienes del comercio.

Descripción

El tipo de distribución que tenga una empresa puede hacerla o deshacerla. Un buen sistema de distribución, sencillamente significa que la compañía tiene más posibilidades de vender sus productos que sus competidores. La empresa que extiende sus productos de forma más amplia y más rápida en el mercado a costos más bajos que sus competidores hará mayores márgenes, y absorberán el aumento de los precios de materia prima mejor y podrán durar más tiempo en condiciones de mercado difíciles. La distribución es fundamental para cualquier tipo de industria o servicio. El mejor producto con mejor precio y promoción no es nada si no está disponible para la venta en los puntos en los que los consumidores pueden comprar. Hoy en día, incluso el marketing directo se considera un canal de distribución viable.

Canales de distribución

Según (Cantos, 2008, pág. 83):

Por canal de distribución entendemos la ruta por la que circula el flujo de productos desde su creación en origen hasta llegar a su consumo o uso en el destino final canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del consumidor o usuario.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Un canal de distribución o canal comercial se define como el trayecto o ruta a través de la cual las mercancías se mueven desde los productores o fabricantes a consumidores finales o usuarios industriales. En otras palabras, es una red de distribución a través de la cual el fabricante pone sus productos en el mercado, y los pasa a los usuarios reales. Este canal se compone de productores, consumidores o usuarios y los diversos intermediarios, como mayoristas, agentes de venta y distribuidores que intervienen entre los productores y los consumidores. Por lo tanto, el canal sirve para cerrar la brecha entre el lugar de producción y el punto de consumo creando de este modo el tiempo, lugar y posesión de los servicios públicos.

Flujos con los que cuenta un canal de distribución:

- El flujo descendente de los bienes de los productores a los consumidores.
- El flujo ascendente de los pagos en efectivo de los bienes de los consumidores a los productores
- Flujo de información de marketing en la dirección tanto hacia abajo y hacia arriba, es decir, flujo de información sobre los nuevos productos, nuevos usos de productos ya existentes, etc. de los productores a los consumidores. Y el flujo de la información en forma de comentarios sobre los deseos, sugerencias, quejas, etc. de los consumidores y usuarios a los productores.

Un empresario tiene una serie de canales alternativos que dispone para la distribución de sus productos. Estos canales varían en el número y tipos de intermediarios involucrados. Algunos canales son cortos y vinculan directamente a los productores con los clientes. Mientras que los otros canales son largos e indirectamente vinculan los dos a través de uno o más

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

intermediarios. Un intermediario es un tercero que ofrece un servicio de intermediación entre dos partes de la transacción.

Clasificación de los canales de distribución

Productor-Cliente: Este es el canal más simple y más corto en el que no hay intermediarios, y los productores venden directamente sus productos a los consumidores, pues es un canal rápido y económico de distribución. En esta el productor o empresario realiza todas las actividades de marketing de sí mismo y tiene un control total sobre la distribución. Un productor puede vender directamente a los consumidores a través de puerta a puerta los vendedores, correo directo o por medio de sus propias tiendas al por menor. Las grandes empresas adoptan este canal para reducir los costos de distribución y la venta de productos industriales de alto valor. Los pequeños productores y los productores de productos básicos perecederos también venden directamente a los consumidores locales.

Productor-mayorista-minorista-cliente: Este es el canal más común y tradicional de distribución. En este canal dos intermediarios, es decir, los mayoristas y los minoristas están involucrados. En este caso, el productor vende su producto a los mayoristas, quienes a su vez lo venden a los minoristas y finalmente, los minoristas venden el producto a los consumidores finales. Este canal es adecuado para los productores que tengan financiación limitada, la línea de productos limitada y que necesitaban servicios de expertos y el apoyo promocional de los mayoristas. Esto se utiliza, sobre todo, para los productos con mercado muy dispersos.

Productor-Agente-mayorista-minorista-cliente: Este es el canal más largo de la distribución en el que existen tres intermediarios involucrados. Esto se usa cuando el productor quiere ser liberado completamente del problema de la distribución y, por lo tanto, toda su

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

producción pasa a manos de los agentes de venta. Los agentes se encargan de distribuir el producto entre algunos mayoristas, quienes distribuyen el producto entre un número de minoristas que, finalmente, se venden a los consumidores finales. Este canal es adecuado para una distribución más amplia de los diversos productos industriales.

Un empresario tiene que elegir un canal adecuado de distribución de su producto, de tal manera que el canal elegido sea flexible, eficaz y coherente con las políticas de marketing declarados y los programas de la empresa. Durante la selección de un canal de distribución, el empresario debe comparar los costos, el volumen de ventas y los beneficios que se esperan de canales alternativos de distribución y tener en cuenta los siguientes factores:

Consideración de mercado: Un factor importante que influye en la elección del canal de distribución es la naturaleza del mercado de destino. Algunas de las características importantes a este respecto son los siguientes:

- Si el mercado para el producto está destinado a usuarios industriales, el canal de distribución no necesita ningún intermediario porque compran el producto en grandes cantidades. Mientras que, en el caso de los productos destinados a los consumidores nacionales, los intermediarios pueden tener que estar involucrados.
- Si el número de clientes potenciales es pequeño o el mercado del producto está ubicado geográficamente en un área limitada, la venta directa es más adecuado. Mientras que en caso de un gran número de clientes potenciales, el uso de intermediarios es necesario.
- Si los clientes compran el producto en grandes lotes, se prefiere la venta directa. Pero, si el producto se vendiera en pequeñas

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

cantidades los intermediarios utilizarían para distribuir dichos productos.

El empresario también debe tener en cuenta otros factores al momento de elegir un canal de distribución como:

- Una nueva empresa de negocios puede tener que involucrar a uno o más intermediarios, con el fin de promover su producto mientras que una empresa bien establecida con una buena posición en el mercado puede vender su producto directamente a los consumidores.
- Una pequeña empresa que no puede invertir en la creación de su propia red de distribución tiene que depender de intermediarios para la venta de su producto. Por otro lado, una gran empresa puede establecer sus propios puntos de venta.
- Los costos de distribución de cada canal es también un factor importante, ya que influye en el precio del producto final. Generalmente, se prefiere un canal menos costoso. Pero a veces, se prefiere un canal que es más conveniente para los clientes incluso si es más caro.
- Si la demanda del producto es alta, mayor número de canales puede ser utilizado para distribuir el producto de forma rentable para el número máximo de clientes. Pero, si la demanda es baja sólo unos pocos canales sería suficiente.
- La naturaleza y el tipo de los intermediarios requeridos por la firma y su disponibilidad también afecta a la elección del canal de distribución. Una empresa prefiere unos intermediarios que pueden maximizar el volumen de ventas de su producto y también ofrece otros servicios como el almacenamiento, la promoción, así como servicios de posventa. Cuando el tipo deseado de intermediarios no

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

están disponibles, el fabricante tendrá que establecer su propia red de distribución.

Todos estos factores o consideraciones que afectan a la elección de un canal de distribución están interrelacionados y son interdependientes. Por lo tanto, un empresario debe elegir la más eficaz y costó efectivo canal de distribución, teniendo en cuenta todos estos factores en su conjunto a la luz de las condiciones económicas imperantes. Esta decisión es muy importante para una empresa para mantener la rentabilidad a largo plazo

Sistemas de distribución directo

Con un sistema de distribución directa el vendedor llegue al usuario final previsto de su producto mediante la distribución del producto directamente al cliente. Es decir, no hay otras partes involucradas en el proceso de distribución que tienen la propiedad del producto. El sistema directo puede ser dividido por el método de comunicación que tiene lugar cuando se produce una venta. Estos métodos son:

Sistemas de Marketing Directo

Con este sistema el cliente hace el pedido, ya sea a través de la información obtenida de contacto no personal con el vendedor, como al visitar la página web del vendedor y el pedido desde el catálogo de la comercialización, o a través de la comunicación personal con un representante del cliente que no es un vendedor, como a través del teléfono de pedidos de teléfono gratuito.

Retail Systems directas

Este tipo de sistema existe cuando un vendedor del producto también opera sus propios puntos de venta.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Sistemas de la venta personal

La clave de este sistema de distribución directa es que aquellas personas cuya responsabilidad principal consiste en la creación y gestión de ventas están involucradas en el proceso de distribución, generalmente por persuadir al comprador a realizar un pedido. Aunque el orden en sí no puede ser manejado por el vendedor él tiene un papel en la generación de las ventas.

Sistemas de Comercialización Asistida

En el marco del sistema de comercialización asistida, el vendedor depende de otros para ayudar a comunicar los productos de la comercializadora, pero se encarga de la distribución directa al cliente.

Sistema de distribución indirecta

Con un sistema de distribución indirecta el vendedor entrega al usuario final prevista con la ayuda de los demás. Estos revendedores suelen tener la propiedad del producto, aunque en algunos casos, pueden vender productos en consignación (es decir, sólo se paga la empresa suministradora, si el producto se vende). Bajo este sistema se puede esperar que los intermediarios que asumir muchas responsabilidades para ayudar a vender el producto.

Los métodos indirectos incluyen:

Sistema de Venta de un solo partido: Bajo este sistema el vendedor, incita a otra parte que luego vende y distribuye directamente al cliente final. Esto es más probable que ocurra cuando el producto se vende a través de grandes cadenas de distribución con sede en tiendas o a través de minoristas en línea, en cuyo caso se refiere a menudo como un sistema de venta comercial.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Sistema de Venta Múltiple-Party: Este sistema de distribución indirecta tiene el producto que pasa a través de dos o más distribuidores antes de llegar al cliente final. El escenario más probable es que un mayorista compre a los fabricantes y vende el producto a los minoristas.

Funciones del canal de distribución

Según (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 399), “Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usaran”.

Los canales de distribución desempeñan transacciones importantes entre las cuales están:

- **Informar:** reúnen toda la información de los actores y fuerzas que existen en respecto al marketing debido a que estas son necesarias para poder realizar procesos de planificación.
- **Promoción:** difundir la comunicación para persuadir acerca de las ofertas que se piensan realizar.
- **Contacto:** buscar clientes potenciales y comunicarse con ellos.
- **Adecuación:** ajustar la oferta a lo que el consumidor necesite aquí entra la fabricación, clasificación, ensamblado y el empaque.
- **Negociación:** llevar a mutuos acuerdos del precio y los términos referentes al producto para poder transferir una propiedad o alguna posesión.
- **Distribución física:** la forma en la que se transferirán las mercancías y serán transportadas.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- **Financiamiento:** buscar quien financie lo que costara llevar a cabo el trabajo.
- **Aceptación de riesgos:** asumir que realizar un trabajo del canal conlleva riesgos.

Comercialización

Según el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (2009); “Una definición tradicional de comercialización sería el desempeño de actividades dirigidas hacia y relacionadas con el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario.”

Haciendo referencia a lo mencionado por el autor en el párrafo anterior, se puede definir que la comercialización es toda actividad que se desarrolla entre una empresa o productor y su consumidor en donde se comercializa un producto o servicio. Es decir, la interacción e intercambio que realiza la empresa con el cliente al momento ofrecer un producto o servicio y la forma en la empresa hace llegar el producto hacia el consumidor obteniendo a cambio ganancias monetarias que es el pago del cliente por el producto o servicio brindado.

Según (Cruz, Coughlan, & Stern, 2008), los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organización interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo. (pág. 4)

La comercialización es un proceso que transforma una idea innovadora en un producto comercial rentable. Para la tecnología de asistencia, el proceso de comercialización depende de la transferencia de tecnología, el conocimiento y el intercambio de recursos entre las

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

universidades, las empresas y las entidades federativas. Para tener éxito, los innovadores deben establecer una necesidad del mercado, la propiedad y la dirección de las consideraciones de divulgación, identificar los posibles problemas de reglamentación, determinar modelos de monetización y mucho más.

El primer paso en el proceso de comercialización requiere que los innovadores afirman que su idea se dirige a una necesidad existente en el mercado. Este enfoque de tirón de la demanda, ayuda a asegurar que el producto resuelve un problema del mundo real. Muchos de los proyectos de suministro de presión, aquellos en los que una nueva tecnología se introduce en el mercado sin una necesidad justificada, son una pérdida de tiempo porque no hay público para ellos. Para evitar el empuje de tecnología, es importante asegurarse de que hay suficientes canales de distribución, formas de comunicar los beneficios de la nueva tecnología, y que no hay obstáculos regulatorios insuperables.

Segundo paso del proceso de comercialización, investigadores y desarrolladores consideran que es dueño de su producto e idea y saben cómo protegerlo al mantener un registro cuidadoso. En algunos casos, una divulgación de la invención se puede requerir para la universidad o de la empresa que ha proporcionado apoyo. La mayoría de las universidades y las empresas tienen un proceso o las formas para lograrlo. Esta parte del proceso es interno a una organización, y la información no debe ser revelada públicamente.

Seguido de esto, los desarrolladores de productos necesitan para proteger su idea como la propiedad intelectual esta se puede proteger de diferentes maneras, por ejemplo, patentes, marcas, derechos de autor o secreto comercial. En base a la naturaleza del producto, los fabricantes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

tienen que decidir que se necesitan tipos de protección de la propiedad intelectual.

Para navegar con éxito el proceso de comercialización, los innovadores también puede ser que desee considerar la posibilidad de una alianza. La investigación colaborativa proyectos palanca financiación de la investigación mediante la capitalización de los puntos fuertes de todas las organizaciones que participan en la actividad de investigación. Idealmente, una alianza amplía el personal, el equipo, la capacidad de investigación y recursos financieros a disposición de un proyecto mediante la combinación de las fortalezas de ambas partes involucradas. También puede haber participación del gobierno en el financiamiento del proyecto. Durante el proceso de comercialización, los innovadores consideran asociaciones también deben pensar en los beneficios y las necesidades de sus socios.

El estudio de mercado es otra parte esencial del proceso de comercialización. En primer lugar, proporciona un innovador o emprendedor con información que ayude a identificar las oportunidades de comercialización y abordar los problemas que pueden surgir en el proceso de comercialización. Técnicas de investigación de mercados primarios, como los grupos de enfoque, encuestas y pruebas de usabilidad, ayudan a un investigador y desarrollador reunir información acerca de la viabilidad de sus productos específicos y la forma de perfeccionar para el mercado. Una vez que el producto llega al mercado, los innovadores se volvieron empresarios a veces cometen el error de considerar el proceso de comercialización completo. Sin embargo, es importante continuar evaluando y perfeccionando los productos y marketing, hacer los cambios necesarios a fin de facilitar la mejora continua. La evaluación periódica o continua puede ayudar a aumentar la calidad del producto, y establecer un programa de eficacia y producto y la investigación. Las matices pueden requerir más trabajo de diseño, creación de prototipos, pruebas o incluso la aprobación regulatoria.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Durante el proceso de comercialización, hay hitos que determinan si existe o no una innovación que está progresando. La comprensión de las complejas cuestiones implicadas y lograr sistemáticamente cada hito, dará su producto la mejor oportunidad de éxito en el mercado.

Formación de estructuras de canales

Según (Cruz, Coughlan, & Stern, 2008, pág. 11):

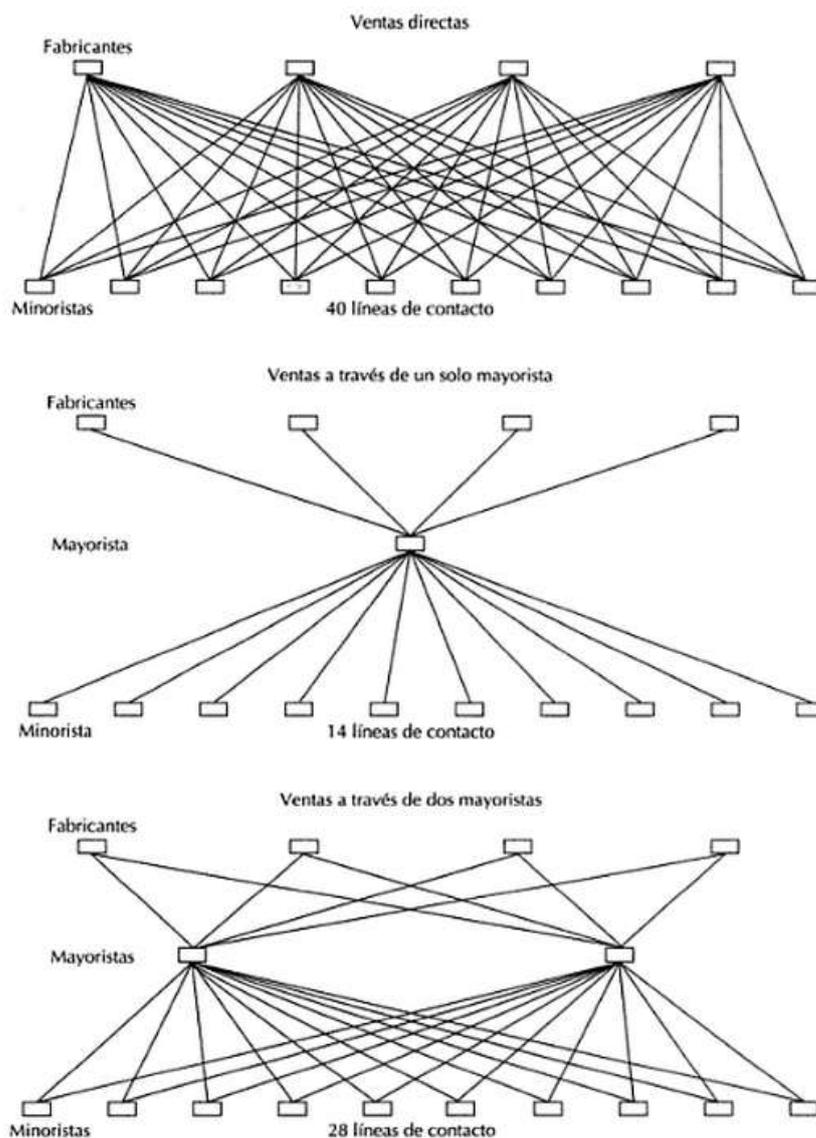
Los fabricantes, mayoristas y los minoristas, así como los integrantes de los canales de distribución, se integran en estos para desempeñar una o más de las funciones generales siguientes: mantener inventarios; generar demanda, o ventas; distribuir físicamente los productos; proporcionar servicios de postventa y otorgar crédito a los clientes. Cuando el fabricante hace llegar o todas en los intermediarios del canal de distribución.

Existen cuatro etapas que explican la lógica del proceso económico de comercialización donde existen intermediarios entre el consumidor y productor.

- La aparición de intermediarios en el proceso de comercialización es debido a que le dan eficiencia al mismo.
- Los intermediarios solucionan problemas de surtido en los canales de comercialización mediante el método de selección.
- Se crean canales en común para poder sistematizar las transacciones.
- Buscar artículos se vuelve más fácil mediante canales de comercialización.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Figura 4 Canales de comercialización: estructura, funciones y relaciones



Fuente: (Cruz, Coughlan, & Stern, 2008)

Funciones en los canales de comercialización

Entre las funciones que deben cumplir los fabricantes, intermediarios y demás participantes del canal de distribución se encuentran:

- Mantener inventarios
- Generar demanda o ventas

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- Distribuir físicamente los productos
- Proporcionar servicios de postventa
- Crédito a clientes.

Estas funciones deben ser asumidas ya sea por el fabricante o por los intermediarios. Esto debido a principios básicos, en cuestión a estructura de canales.

- Se puede sustituir o no contar con entidades de organización en un canal, pero no pueden ser suprimidas dichas funciones que desempeñan las mismas.
- Si se procede a eliminar alguna entidad, se debe transferir las funciones.

Flujos en los canales de distribución

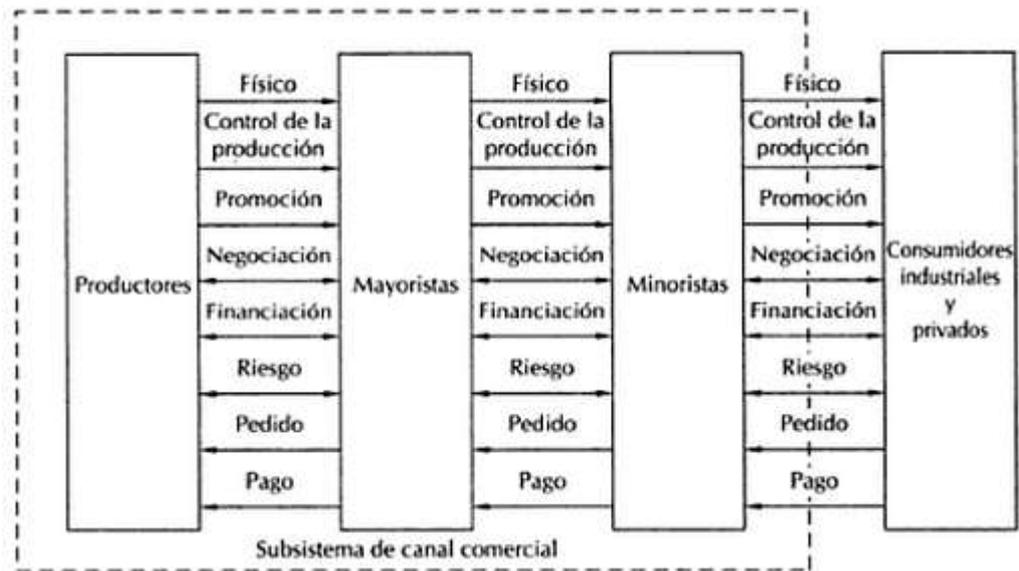
Según (Cruz, Coughlan, & Stern, 2008, pág. 11), “Un flujo es un conjunto de funciones que los miembros del canal realizan de manera secuencial”.

El flujo se trata de un movimiento, mediante todo canal de distribución comercial se dan negociaciones, se negocian precios, promociones de artículos etc.

Se debe recalcar que cada que la mercancía esté en manos de un intermediario se desarrollará una operación de financiación y comercialización. Por lo tanto, si un mayorista adquiere la posesión física de una parte de lo producido el mayorista pasa a financiar al fabricante. Esto se analizará mejor en el coste de inventario, que se ve reflejado cuando las existencias no rotan, además de otros costes como robos, depreciación del producto, almacenamiento de las existencias.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Figura 5 Flujo canales de marketing



Fuente: (Cruz, Coughlan, & Stern, 2008)

Red de ventas

Según (Parreño, 2008, pág. 244), "Diseño de la red y territorios de ventas. La red de ventas se puede estructurar basándose en los siguientes criterios:

- Por zonas geográficas
- Por productos
- Por clientes

Una red de ventas es la colaboración de los vendedores, en nombre de un cliente, incluyendo las personas que participan en la promoción y venta de diversos productos y servicios. Se suele organizar en formas que pueden ser diferentes, dependiendo de la industria en cuestión, y puede ser de ventas directas o ventas indirectas.

Una red de ventas se define como exitosa si se adapta a las necesidades de la empresa y, por supuesto, más se produce y vende. El

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

éxito se define como su propósito es decir la promoción y venta de cualquier producto o servicio.

En una red de ventas existe una cantidad de variables que deben tenerse en cuenta para su éxito, pero la variable que probablemente tiene más importancia que cualquier otro es la motivación para tener éxito, ya que es un factor clave en este campo.

Los problemas o dificultades que puedan surgir en la creación y gestión de una red de ventas son muchos y, a menudo, generan mucho estrés e incluso un descenso de la autoestima en las personas que forman parte de ella, dañando así la eficiencia y la productividad de la misma. Por lo tanto, es muy importante motivar continuamente al personal de ventas y, de esta forma, serán más capaces de hacer frente a sus tareas con mayor determinación y fuerza mental.

Para organizar una red de ventas con las funciones que se necesita, en primer lugar, se debe crear un plan de negocios donde se prevé la participación y el intercambio de todos los responsables de las áreas de marketing, por lo que entre ellos debe existir una coordinación perfecta.

Después de esto es necesario clarificar las normas para la gestión comercial de la empresa:

- Los objetivos a alcanzar.
- Los costes
- Los ingresos potenciales
- Las acciones que deben adoptarse con el fin de estimular las ventas.

La clave es que cada componente de la red debe respetar su deber y hacer cumplir sus funciones, sin invadir o crear la exageración de ella, y trabajar duro para el éxito de la empresa que representa.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- En una red de ventas se debe aprender a manejar la fuerza de ventas a continuación se detallaran pasos para poder lograr esto.
- Se analizan las tareas que tiene que realizar el vendedor y sus capacidades para realizar la misma.
- Se debe estudiar cuanto tiempo se debe demorar en realizar un trabajo.
- Racionalizar y gestionar el momento de la venta a sí mismos.

El vendedor, por lo tanto, debe:

- Aprender a gestionar mejor su tiempo.
- Sacar el máximo provecho de su día de trabajo.
- Aprender a realizar la programación de las visitas de los clientes.
- A calcular el tiempo real para dedicar a cada visita.
- También considerar el tiempo dedicado a las tareas de rutina como en movimiento, viajes, reservas, y así sucesivamente.

Es decir, el vendedor debe aprender a trabajar más y mejor, con esto va a producir más a la empresa y a generarse menos fatiga.

Los que se harán cargo de las ventas, es decir, los agentes de ventas, se los debe elegir con mucho cuidado y atención. Esto es debido a que son demasiado importantes en la red son como un anillo y deben ser capaces de empatizar con el cliente, con el fin de estar en mejores condiciones para cerrar la venta rápidamente.

El éxito de un negocio de mercadeo en red es todo en la coordinación y el compromiso de todos los miembros de la red le pongan, porque todo el mundo debe tener su papel bien definido y saber que es fundamental en la red.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

La innovación, por ejemplo, es una variante muy importante porque se refiere al método fundamental para diferenciarse de la competencia y superarla.

Una venta efectiva neta preparada puede hacer mucho para contribuir a la innovación de una empresa, y para reducir el riesgo de hacer malas inversiones.

Esta no sólo debe servir para celebrar contratos, puede hacer mucho más; por ejemplo, también se puede llevar a cabo estudios de mercado y, finalmente, proponer las innovaciones necesarias que resultan de la experiencia práctica en el campo.

El personal de ventas, dado que tienen las visitas a los clientes todos los días conoce muy bien el mercado y, por lo tanto, están conscientes de sus necesidades y sus demandas. También puede controlar los movimientos de la competencia mediante la evaluación de las propuestas que ofrecen a sus clientes.

Esta es una oportunidad única que su red de ventas ofrece, debido a que ahora más que nunca hay necesidad de controlar el mercado para ver lo que te falta, y aprender lo que se necesita. En la gran mayoría de los casos, sin embargo, se utiliza la red comercial exclusivamente para ofrecer bienes y servicios a través del proceso de venta.

Los vendedores deciden qué vender y cómo, mientras que el gerente de ventas se encargará de los vendedores, haciendo que éstos alcancen los objetivos que ha establecido juntos.

Si se desea crear una red de ventas personales propia es importante que esta persona sea capaz de ganarse la confianza de sus agentes de ventas totales a fin de que estos puedan compartir toda la información acerca de los clientes en lugar de mantenerlos para sí mismos y para su beneficio personal.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

A menudo, el vendedor no está dispuesto a comunicar a la empresa todo lo que sabe sobre sus clientes para seguir siendo una figura indispensable de la misma empresa. Si se gana la confianza de los agentes, se puede trabajar en perfecta sinergia, y los proyectos se convertirán incluso de ellos, en beneficio de los resultados y la profesionalidad.

Al trabajar junto con los proveedores se genera un programa comercial emocionante e innovador, libre de conflictos, con la plena participación de todos los componentes.

De esta manera usted puede empezar a hacer encuestas, análisis de mercado y evaluación de la sensibilidad de los clientes potenciales para las propuestas de negocio específico. Se puede programar un proyecto para medir su red de ventas, así como el tiempo y los medios necesarios para lograrlo. Que va a utilizar su presupuesto de ventas mediante la inversión de la mejor manera los recursos adecuados en visitas y promociones.

Hoy en día, la red de ventas ha tomado un rol diferente, más importante y de gran alcance que antes, lo que ayudó a recolectar información, que una vez tuvo que ser adquirido a mayores costos por un personal externo a esta tarea.

Ya no sólo sirve para hacer visitas y celebrar contratos, la empresa debe establecer un sistema de seguimiento de los clientes muy preciso que, con el tiempo, va a permitir que sea menos dependiente de un solo proveedor.

En esta circunstancia, la utilidad de la red de ventas es suficiente para justificar todo el dinero gastado para crearlo y para que sea efectiva a través de cursos de formación que ofrece a los agentes individuales, sino también, cuando sea posible, para ampliar aún más.

El personal de ventas debe ser animado a convertirse en un consultor para el cliente, entendiendo sus necesidades y debe ser capaz de construir

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

una propuesta de negocios sobre un producto o servicio que está configurado en esas necesidades. Los agentes también deben encontrar soluciones innovadoras y avanzadas para mejorar su desempeño en los mercados, y el desarrollo de la red. Hoy en día, hay cada vez más casos en los que los clientes están involucrados en la compañía y tienen un papel activo, participando en el desarrollo de nuevos productos.

Los componentes de la red pueden contribuir al desarrollo de productos y crear la innovación. También pueden ayudar a seleccionar algunos tipos particulares de clientes, clientes que son capaces de representar las necesidades actuales del mercado, poniendo a prueba los productos más nuevos y, con frecuencia, hacen cambios importantes para hacerlos mejor.

Por último, la red de ventas es una fuente única e indispensable para la mejora de su actividad empresarial y, por tanto, es importante dedicar tiempo, energía y recursos a fin de hacer un buen trabajo.

Organización territorial de la red de ventas

- Organización por zonas geográficas: Es la forma más tradicional de dividir el territorio para que los vendedores puedan ir a zonas con suficiente potencial de mercado y de esta forma disminuir los gastos por desplazamiento de los vendedores, mediante esta organización los vendedores llegan con toda su gama de productos a los clientes de dicha zona o sector.
- Organización por líneas de productos: los vendedores se especializan en una línea de negocios y atienden a clientes en general en cualquier zona o territorio, la ventaja de organizarse de esta forma es que se da mayor competencia y eficacia que demuestra el vendedor. Pero genera desventajas respecto a costes, y que el cliente puede ser visitado por vendedores de la competencia.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- Organización por sectores de actividad del cliente: el vendedor se especializa por sectores como sector bancario, admirativo o de transporte.
- Organización mixta: se combina dos o varias de las anteriores organizaciones expuestas.

Diseño de la organización territorial

1. La red debe ser eficaz: es decir que los vendedores deben cumplir con la cantidad de ventas que se planteen para poder alcanzar los objetivos también con la cartera de muchas veces esto solo se logra con la especialización de la red de ventas.
2. La red debe ser eficiente: es decir que la red tiene que cumplir con estándares determinados de rendimientos y trabajar con un coste que sea compatible con el presupuesto comercial. Hay que tener en cuenta que algunas empresas utilizan red de ventas baratas pero esto no los ayuda a cumplir con sus metas de venta lo que a lo largo termina por afectar a la empresa en vez de disminuirle costos.

Tamaño de la red de ventas

El tamaño de una red de ventas es el número de vendedores que sea capaz de satisfacer a clientes reales y potenciales. La determinación del tamaño de la red de ventas se debe hacer bajo ciertos parámetros como: la necesidad de atención de la clientela, y comprándola con la capacidad de trabajo de los vendedores.

A continuación se presentará la fórmula para poder realizar el cálculo del tamaño que la red de ventas debe tener.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Figura 6 Fórmula cálculo de vendedores en una zona

$$\begin{aligned} & \text{N}^\circ \text{ de vendedores necesarios en la zona} = \\ & = \text{N}^\circ \text{ anual de visitas necesarias a los clientes actuales y potenciales} / \\ & \quad \text{Capacidad de visitas anual de un vendedor} \end{aligned}$$

Desarrollando esta fórmula se obtiene:

$$\begin{aligned} & \text{N}^\circ \text{ de vendedores necesarios en la zona} = \\ & = \text{N}^\circ \text{ de clientes actuales y potenciales} \times \text{Frecuencia anual de visitas} / \\ & \quad \text{N}^\circ \text{ medio de visitas diarias de un vendedor} \times \text{N}^\circ \text{ días laborables al año} \end{aligned}$$

Fuente: (Belio & Sainz, 2008)

Un ejemplo de cómo calcular el tamaño de la red de ventas aplicando la fórmula descrita en la imagen anterior.

Figura 7 Ejemplo de cálculo de tamaño de la red

Ejemplo del cálculo de tamaño de la red de ventas para un bien industrial

Suponiendo una red que vende un bien de naturaleza industrial y atiende una zona con 500 clientes actuales y potenciales, los cuales requieren una media de 4 visitas al año por cliente, la red de ventas habrá de realizar 2.000 visitas al año. Si un vendedor puede realizar una media de 2 visitas diarias y la dirección de ventas establece que destine 200 días al año a visitar clientes (400 visitas al año) el número de vendedores necesarios para atender la zona sería de 5 vendedores (2.000/400).

Fuente: (Belio & Sainz, 2008)

2.2.1. Marco legal

La base legal del trabajo se referenciará a la Constitución de la República del Ecuador (2008), donde se encuentran en el TÍTULO II derechos (capítulo segundo) artículos sobre el Buen Vivir y a la Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor. En los artículos 343 y 344, trata sobre el derecho de todo individuo, donde se demuestre que el Estado preste las facilidades donde se demuestre la superación enfocada a la educación y adquisición de nuevos conocimientos, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

personas, además si existe la capacitación constante para formar un perfil para un puesto de trabajo.

2.2.2. Marco conceptual

Análisis: Examen que se hace de una obra, escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual (Real Academia Española, 2014).

Procesos: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Real Academia Española, 2014).

Análisis de Procesos: Se refiere a toda la aplicación de métodos científicos al reconocimiento y definición de problemas, así como al desarrollo de procedimientos para su solución (Mauther & Bischoff, 2008).

Distribución: Reparto de un producto a los locales en que debe comercializarse. (Real Academia Española, 2014).

Flujo de canales de comercialización: Es un conjunto de funciones que los miembros del canal realizan de manera secuencial. (Cruz, Coughlan, & Stern, 2008)

Canal de distribución: Son rutas o caminos que utiliza el fabricante para que su producto llegue al consumidor final o usuario industrial. (Bustamante, 2008)

Intermediario: Dicho de un proveedor, de un tendero etc. que median entre dos o más personas y especialmente entre el productor y el consumidor de géneros o mercancías (Real Academia Española, 2014)

Negociación: Proceso mediante el cual varias partes intentan exponer sus opiniones o intereses a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para todas ellas. (Fernández, 2008)

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Mejoramiento de procesos: es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es aprender los números, entender procesos y desentrañar los detalles. (Krajewski L. , 2008)

Mejoramiento continuo: Es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. (Krajewski L. , 2008)

Competitividad: (Hernández, 2010):

Competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que se mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competitivo.

Distribución: (Alcázar, 2008), Puente entre el productor y el consumidor de un determinado producto.

Investigación de mercados: Según (Zikmund & Babin, 2009); “La investigación de mercados es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos del marketing.” (Pág. 12)

Red de ventas: Es escoger un grupo de personas que van a representar a todo el colectivo que forma la empresa. (Bustamante, 2008)

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

(Best, 2008):

La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta *lo que es*. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrolla. A veces, la investigación descriptiva concierne a cómo *lo que es* o *lo que existe* se relaciona con algún hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hecho presentes. (pág. 91)

Se considera un tipo de investigación descriptiva, debido a que se busca conocer aspectos relacionados con el problema que se pretende estudiar, permite obtener información acerca del comportamiento y las percepciones de la población objeto de estudio. Además, se complementa con una investigación de tipo explicativa la cual según Ortíz & Bernal (2008), “Investigación explicativa: mediante este tipo de investigación que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga”. (pág. 45)

Este tipo de investigación permitirá comprender de mejor manera el motivo por el que se ha suscitado el problema sobre el cual se desarrolla la investigación, lo cual proporcionará una visión más clara para poder desarrollar la propuesta. (Naghi, 2010, pág. 90), “El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema”.

Este tipo de investigación ayudó al autor de la presente tesis a poder definir cuál era el problema a investigar lo cual le sirvió como pauta para

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

poder desarrollar su tema de tesis y enfocar la investigación que tenía que realizar.

3.2. Diseño de la investigación

De acuerdo con (Blaxter & Hugues, 2011, pág. 100):

La investigación cualitativa y cuantitativa se combina para obtener una imagen general. Mientras que la investigación cuantitativa es especialmente eficiente para obtener las características “estructurales” de la vida social, mientras que los estudios cualitativos son, en general, más sólidos en cuanto a los aspectos “procesales”.

Para el desarrollo de la siguiente investigación se considera un diseño investigación cuantitativo, ya que la investigación que se pretende realizar se utilizará técnicas de investigación como lo las encuestas.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

(Fuentelsaz, Ica, & Pulpón, 2008, pág. 55):

Población (o universo): Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita.

Considerando lo establecido por Fuentelsaz, Ica & Pulpón, la población considerada para el desarrollo de la presente investigación son los diferentes vendedores de las redes de distribución de Alpina de la región Costa que son 67 vendedores.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

3.3.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra, como se mantiene una población menor a 100 personas, se considera la muestra igual a la población.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Como técnicas de investigación se consideró la aplicación de la encuesta, para lo cual se establece como instrumento de investigación el cuestionario, que se diseña con preguntas cerradas para no aburrir al encuestado y para facilitar su posterior tabulación. Como instrumento de investigación se usó el cuestionario en el que se desarrolló una serie de preguntas que deben de contestar a los encuestados.

3.5. Recolección de la información

Las encuestas se realizaron de manera semi-presencial, es decir, unas se realizaron de manera directa con el encuestado, mientras que otras se utilizó la herramienta de Google para la creación de formularios vía internet.

3.6. Procesamiento de los datos y análisis

Para poder procesar la información obtenida de las encuestas, se utilizó la herramienta de Microsoft Excel, además de Google Docs en dónde se realizó la tabulación de los datos.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

4.1. Presentación de Resultados

Sexo

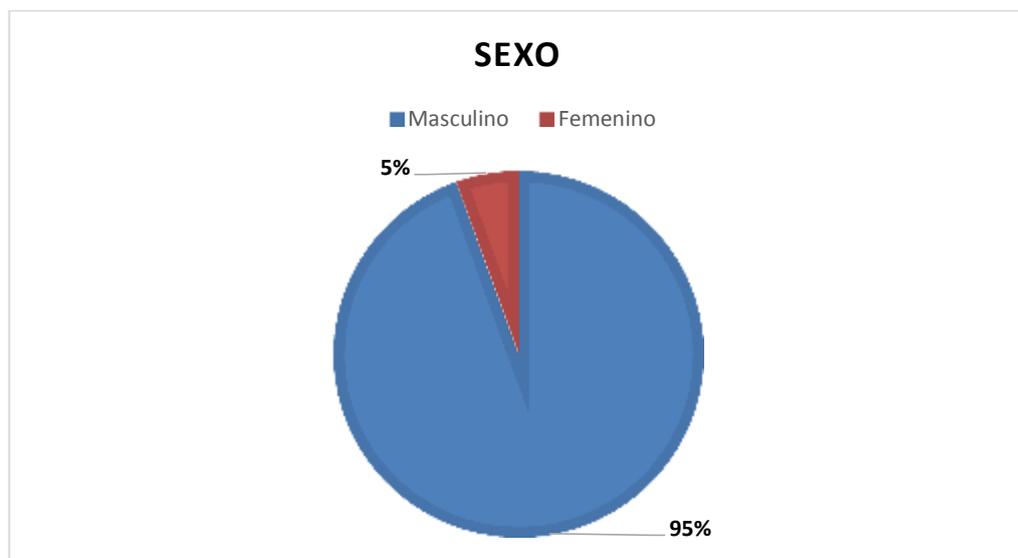
Tabla 5 Sexo

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Masculino	64	64	95%	95%
Femenino	3	67	5%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 8 Sexo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de vendedores encuestados, el 95% es de sexo masculino, y un 5% pertenece al sexo femenino. Esto demuestra que este tipo de trabajo de ventas en las empresas distribuidoras es realizado con mayor frecuencia por hombres.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

1.- ¿Desde hace cuánto tiempo lleva trabajando como vendedor en la empresa?

Tabla 6 Tiempo de trabajo

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Menos de 1 año	5	5	8%	8%
De 1-3años	18	23	27%	35%
De 4-6 años	28	52	42%	77%
Más de 7 años	15	67	23%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 9 Tiempo de trabajo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de encuestados, el 42% indicó que lleva trabajando de 4-6 años en la empresa distribuidora, el 27% indicó que lleva de 1-3 años, el 23% indicó que lleva más de 3 años, mientras que el 8% indicó que lleva menos de 1 año. Esto demuestra que el mayor porcentaje de vendedores tienen ya varios años trabajando para dichas empresas distribuidoras.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

3.- ¿Los pedidos son entregados a tiempo?

Tabla 7 Pedidos entregados a tiempo

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Siempre	0	0	0%	0%
Casi siempre	0	0	0%	0%
Ni siempre ni nunca	21	21	31%	31%
Casi nunca	30	51	45%	76%
Nunca	16	67	24%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 10 Pedidos entregados a tiempo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de encuestados, el 45% indicó que los pedidos casi nunca son entregados a tiempo, el 31% indicó que ni siempre ni nunca, mientras que el 24% indicó que nunca. Esto demuestra que los pedidos la mayoría de las veces no son entregados a tiempo a los clientes.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

4.- ¿Razones por las que se retrasan los pedidos?

Tabla 8 Razones de retraso de pedidos

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Mala logística interna	13	13	20%	20%
Alpina no envía los productos a tiempo	3	17	5%	25%
Falta de comunicación interna	33	50	49%	74%
No existe un sistema de distribución establecido	17	67	26%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 11 Razones de retraso de pedidos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de encuestados, el 49% indicó que una de las razones del retraso de los pedidos es la falta de comunicación interna, el 26% indicó que no existe un sistema de distribución establecido, el 20% indicó que por mala logística, mientras que el 5% afirmó que Alpina no envía a tiempo los productos. Esto demuestra que los pedidos se retrasan por la falta de comunicación interna.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

5.- ¿Qué problemas le ha ocasionado con los clientes el retraso en las entrega de pedidos?

Tabla 9 Lugar del maltrato

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
No vuelven a hacer pedidos	11	11	16%	16%
No pagan a tiempo	18	29	27%	43%
Compran productos de la competencia	38	67	57%	100%
Otro	0	67	0%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 12 Lugar del maltrato



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de encuestados, el 57% indicó que los problemas ocasionados por retrasos de pedido son que los vendedores le compran a la competencia, el 27% indicó que no pagan a tiempo, mientras que el 16% indicó que no vuelven a hacer pedidos. Esto demuestra que se pierden clientes al no entregar los pedidos a tiempo a los clientes.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

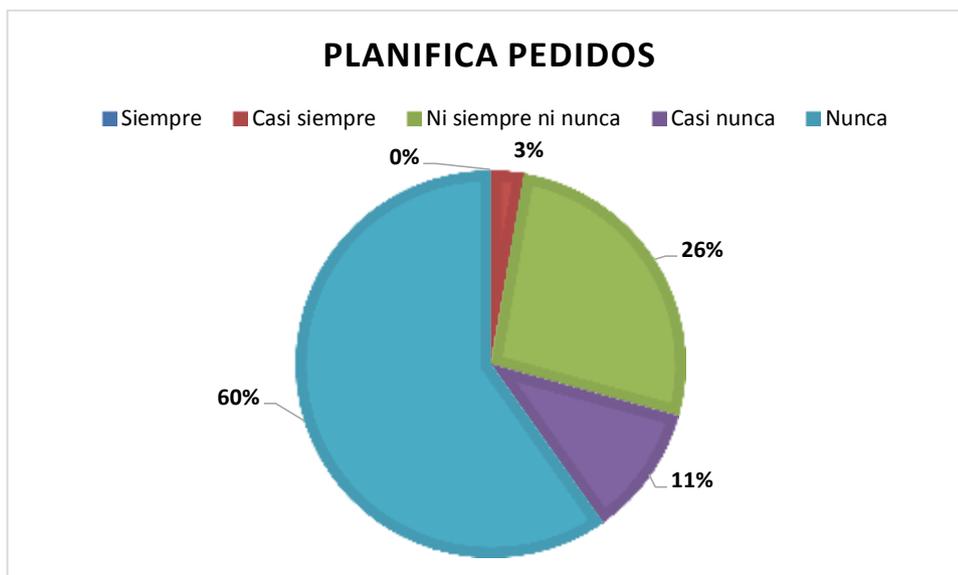
6.- ¿Planifican los pedidos que deben de entregar con anticipación?

Tabla 10 Planifica pedidos

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Siempre	0	0	0%	0%
Casi siempre	2	2	3%	3%
Ni siempre ni nunca	18	20	27%	30%
Casi nunca	7	27	10%	40%
Nunca	40	67	60%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 13 Planifica pedidos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de encuestados, el 60% indicó que nunca planifica los pedidos que debe de entregar, el 26% indicó que ni siempre ni nunca, el 11% indicó que casi nunca planifica pedido, el 10% indicó que casi nunca, mientras que el 3% casi siempre. Esto demuestra que los vendedores de la empresa que distribuye los productos que nunca planifican los pedidos que deben de entregar a sus clientes.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

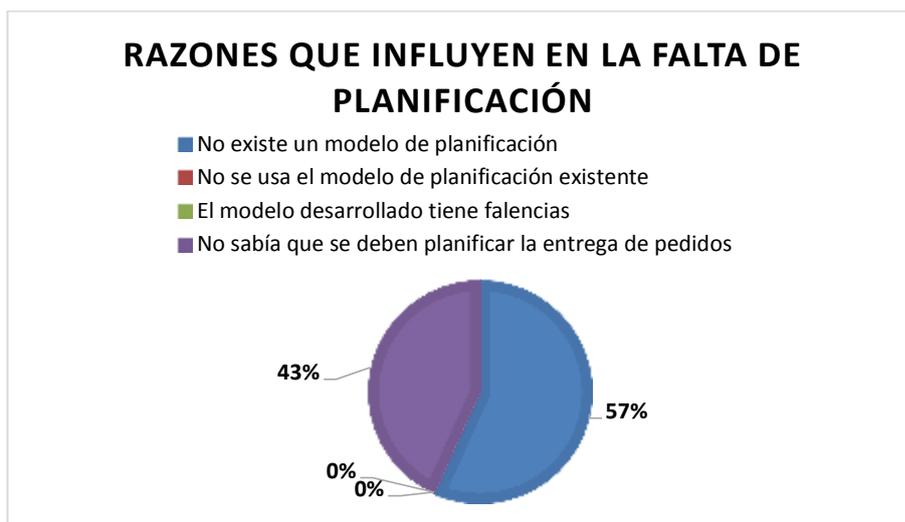
7.- ¿Razones por las cuáles no planifican los pedidos?

Tabla 11 Razones que influyen en la falta de planificación

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
No existe un modelo de planificación	38	38	57%	57%
No se usa el modelo de planificación existente	0	38	0%	57%
El modelo desarrollado tiene falencias	0	38	0%	57%
No sabía que se deben planificar la entrega de pedidos	29	67	43%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 14 Razones que influyen en la falta de planificación



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de encuestados, el 57% indicó que la razón por la cual no planifican los pedidos es porque no existe un modelo de planificación, mientras que el 43% indicó que no sabía que se debían de planificar la entrega de pedidos. Esto demuestra que en la empresa que distribuye los productos a Alpina, sus vendedores tienen un total desconocimiento de cómo se debe de planificar debido a que no existe un modelo que sirva de guía para dicho fin.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

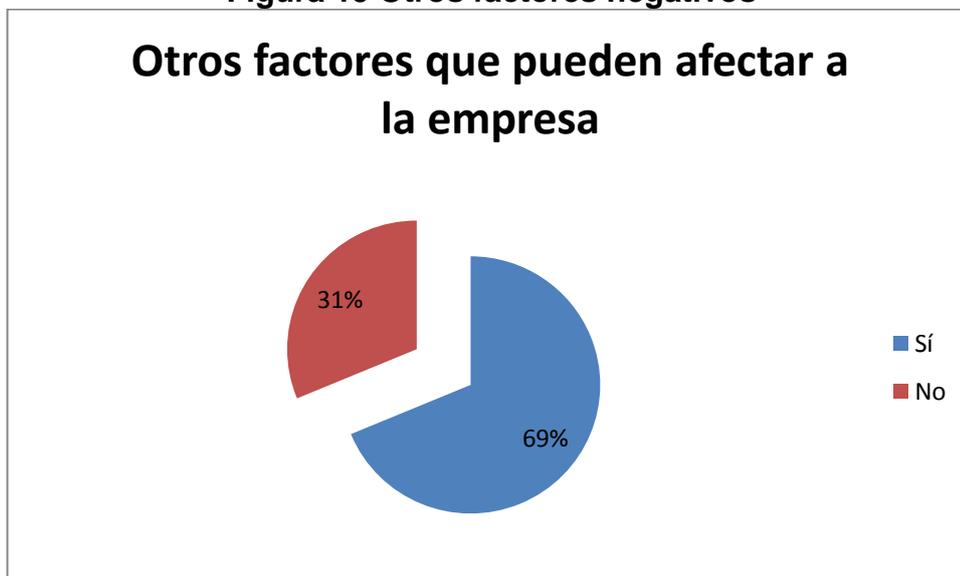
8.- ¿Considera que existen otros factores que pueden afectar la logística de distribución y entrega de los productos de Alpina?

Tabla 12 Otros factores negativos

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Sí	46	46	69%	69%
No	21	67	31%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 15 Otros factores negativos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Los encuestados respondieron lo siguiente, respecto a si consideran que existen otro tipo de factores que pueden afectar la logística de la empresa. El 69% mencionó que sí, mientras que el 31% dijo que no considera que haya otros factores que puedan afectar la logística de distribución de los productos que comercializan. Por ello, los encuestados están conscientes de que se trabaje de mejor manera dentro de la organización, será importante mantenerse atento ante factores externos que puedan afectar las actividades comerciales de la empresa Alpina.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

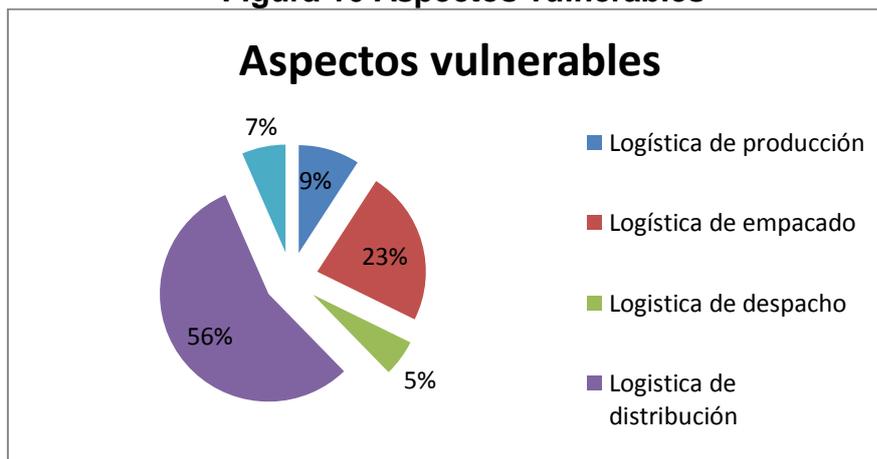
9- ¿Qué aspectos son los más vulnerables en una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios como Alpina?

Tabla 13 Aspectos vulnerables

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Logística de producción	6	6	9%	9%
Logística de empackado	15	21	23%	32%
Logística de despacho	3	25	5%	37%
Logística de distribución	38	62	56%	93%
Logística de entrega	5	67	7%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 16 Aspectos vulnerables



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

La presente pregunta tiene como objetivo, desde el punto de vista de los encuestados, conocer cuáles son los aspectos más vulnerables para una empresa como Alpina, teniendo como resultado lo siguiente: el 56% dijo logística de distribución, el 23% dijo logística de empackado, apenas el 5% dijo la logística de entrega. Los encuestados mencionaron que la parte más vulnerable de su empresa es la logística de distribución, debido a que los distribuidores no parte fija de la empresa, sino que son contratados como un servicio por separado.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

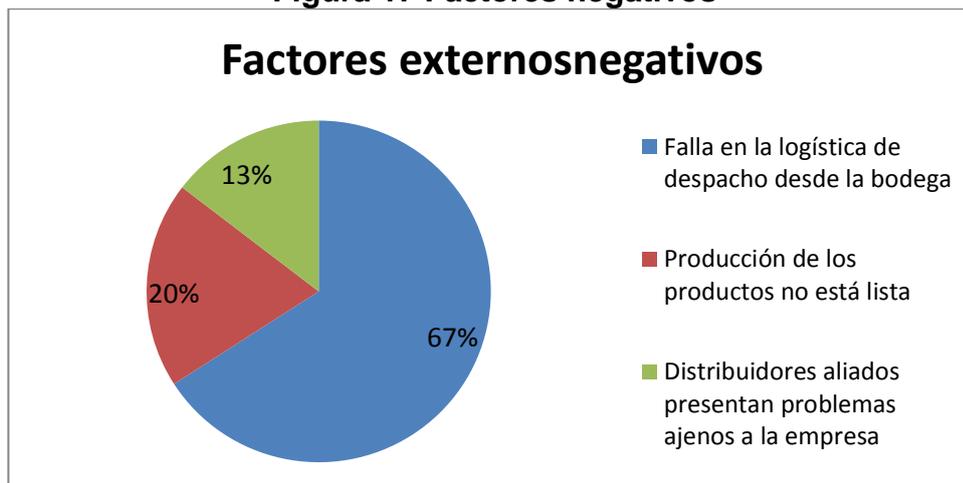
10- ¿Factores que pueden afectar la logística de distribución de los pedidos de la empresa Alpina?

Tabla 14 Factores negativos

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Falla en la logística de despacho desde la bodega	45	45	67%	67%
Entrega de los productos no está lista	13	58	20%	87%
Distribuidores aliados presentan problemas ajenos a la empresa	9	67	13%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 17 Factores negativos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jorge Gavilanes

Según la pregunta, los encuestados supieron mencionar que otro tipo de factores que puede afectar en la distribución de los productos de Alpina son, con el 67% la falta de la logística de despacho desde la bodega, el 20% mencionó la producción de los productos no está lista, mientras que el 13% respondió que los distribuidores pueden tener problemas ajenos a la empresa. Por ello, según los resultados obtenidos los encuestados consideran que un factor negativo en la distribución de los productos comienza desde la bodega.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

11. ¿Cree necesario establecer relaciones estables donde la buena comunicación predomine con los diversos distribuidores con los que Alpina trabaja?

Tabla 15 Comunicación estable con los distribuidores

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Totalmente de acuerdo	66	66	99%	99%
De acuerdo	1	67	1%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	67	0%	100%
En desacuerdo	0	67	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	67	0%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 18 Comunicación estable con los distribuidores



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

La presente pregunta tiene como objetivo conocer la perspectiva de los encuestados, si consideran o no el establecer una relación estable con los distribuidores, donde la comunicación sea lo primordial, el 99% respondió que sí, apenas el 1% dijo que no. Las respuestas fueron claras, los encuestados consideran que la empresa Alpina mejoraría en su logística de distribución, si la comunicación que entable con los distribuidores es clara, concisa y precisa.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

12.- ¿Cree usted que es necesario recibir capacitación que le permita planificar los pedidos?

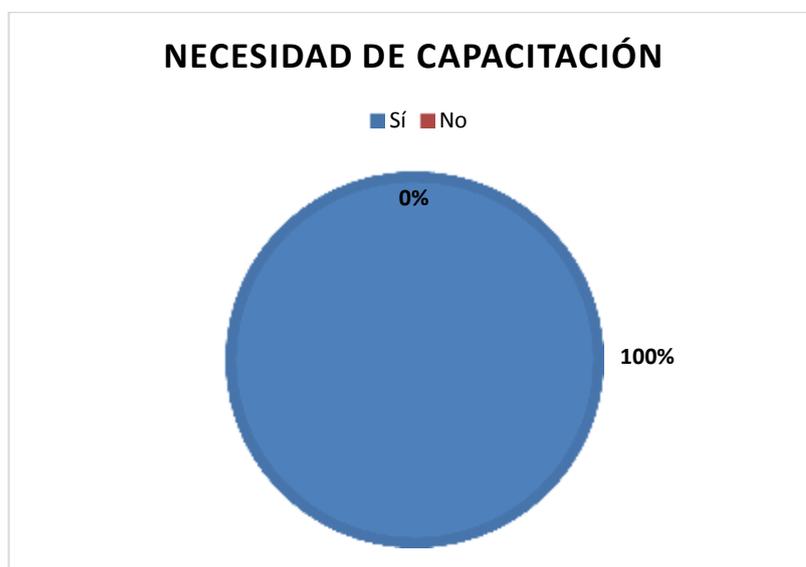
Tabla 16 Necesidad de capacitación

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Sí	67	67	100%	100%
No	0	67	0%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 19 Necesidad de capacitación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de encuestados, el 100% indicó que creen que es muy necesario recibir una capacitación para planificar pedidos. Esto demuestra que los vendedores están conscientes de la falta de conocimientos que tienen acerca de este tema, por lo que consideran necesario una capacitación para mejorar la entrega de los pedidos.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

13.- ¿Le gustaría recibir dicha capacitación?

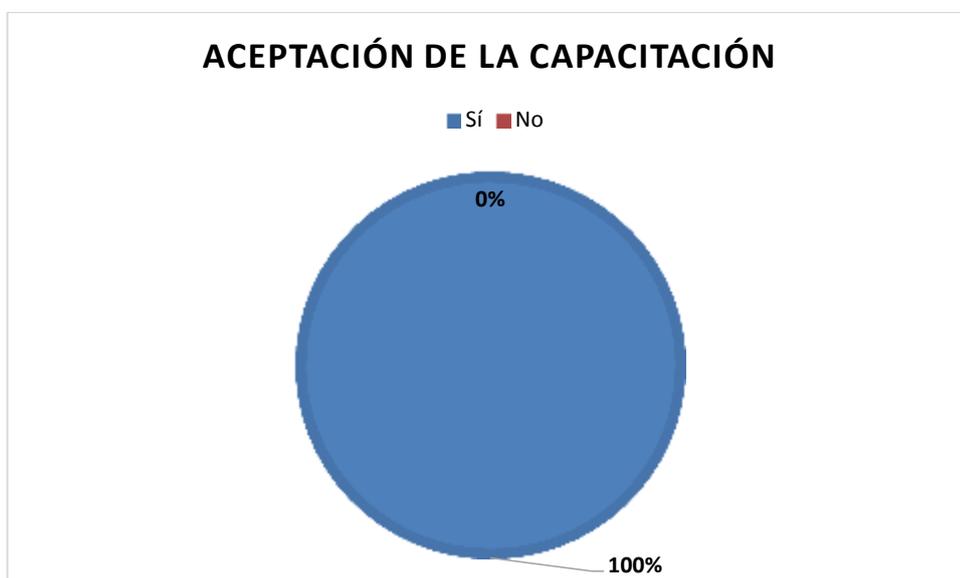
Tabla 17 Aceptación de la capacitación

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Sí	67	67	100%	100%
No	0	67	0%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 20 Aceptación de la capacitación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de encuestados, el 100% indicó que sí les gustaría recibir una capacitación que les ayude a poder planificar la entrega de los pedidos que realizan los clientes. Esto demuestra que los vendedores tienen la disposición de aprender a planificar, por lo cual aceptan en su totalidad la capacitación.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

14.- ¿Considera que la empresa Alpina incrementaría las ventas de sus productos si se ejecuta la planificación a los vendedores?

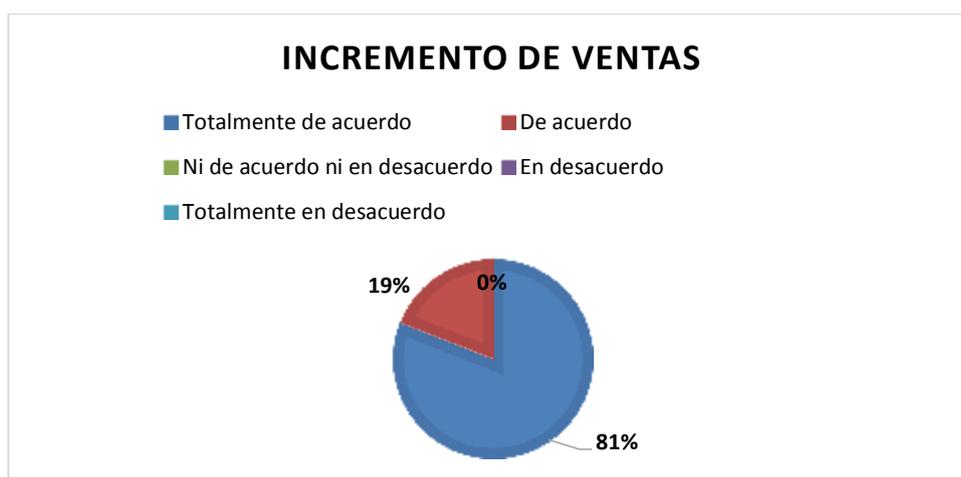
Tabla 18 Incremento de ventas

	Frec. Absol.	Frec. Abs. Acum.	Frec. Relativa	Frec. Relat. Acum.
Totalmente de acuerdo	54	54	81%	81%
De acuerdo	13	67	19%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	67	0%	100%
En desacuerdo	0	67	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	67	0%	100%
Total	67		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 21 Incremento de ventas



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Del total de encuestados, el 81% indicó que está totalmente de acuerdo con que si ellos planificaran correctamente los pedidos, la empresa Alpina aumentaría sus ventas, mientras que el 19% indicó que está de acuerdo con aquello. Esto demuestra que sí se tienen vendedores capacitados que conozcan cómo deben de cubrir todos los pedidos de los clientes, la empresa Alpina aumentará rotundamente las ventas debido a que ya no habrá inconvenientes por incumplimiento en los pedidos.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

4.2 Análisis general de los resultados

El presente análisis tiene como objetivo poder tener referencia clara de los resultados obtenidos de las encuestas, por ello se procede a continuación a detallar cada pregunta con la respuesta obtenida:

Las preguntas de referencia fueron las de sexo y tiempo que llevan los encuestados trabajando en la empresa Alpina, donde se pudo constatar que el 95% son hombres, y que la media aproximada laborando en la empresa Alpina es de 4 a 6 años.

Las preguntas dos y tres tienen como objetivo conocer la frecuencia de los pedidos de los clientes que realiza la empresa, donde por lo general es cada semana, mientras los pedidos no son entregados a tiempo.

La pregunta cuatro, demostró según los encuestados cuáles son los causales que retrasan los pedidos, por lo que supieron responder que es la falta de comunicación interna.

En las preguntas cinco y seis se pueden conocer los problemas que han ocasionado el retraso de la entrega de los pedidos, lo cual genera que los clientes recurran a la competencia, debido a que no hay una planificación previa en la logística de la distribución.

La pregunta siete permite conocer por qué no existe una planificación de los pedidos, siendo el principal factor la no existencia de un modelo de planificación.

En la pregunta ocho, se desea conocer otros factores que pueden afectar en la logística de distribución, siendo el motivo principal la falta de la logística de despacho desde la bodega.

Mientras que, en la pregunta nueve, los resultados obtenidos supieron demostrar que desde el punto de vista de los encuestados, la logística de

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

distribución es la más vulnerable de toda la empresa que actualmente tiene Alpina.

Mientras las preguntas diez y once pretenden, desde la perspectiva de los encuestados, conocer si consideran necesario el establecer una relación estable con los distribuidores para mejorar la logística de entrega de los productos, y respondieron que sí es necesario.

Las preguntas doce, trece, y catorce tienen como fin el conocer si a los encuestados les parece necesario el recibir un tipo de capacitación para mejorar todo el proceso de despacho, distribución, entrega de sus productos variados.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

5.1. Descripción del proyecto

A través del presente proyecto se busca desarrollar un modelo de distribución para mejorar los procesos de comercialización que llevan a cabo las empresas que están encargadas de distribuir los productos que la empresa Alpina ofrece a sus clientes en la región Costa, mediante la implementación de indicadores de gestión y lineamientos para que los distribuidores desarrollen eficientemente sus actividades, de modo que se pueda lograr el estado ideal. En este modelo se especificarán los factores que permitirán que se logre solucionar los inconvenientes que se han suscitado en la actualidad, para poder inteligenciar a los responsables de la distribución acerca del funcionamiento del nuevo modelo de comercialización se realizará un programa que determinará los parámetros en donde se expondrá todos los puntos referentes al modelo establecido.

El modelo de distribución que se pretende desarrollar implica dos aspectos; la utilización de bitácoras de gestión en donde se incluyen cinco secciones:

- Comercial.
- Logístico.
- Bodegas.
- Administración.
- Finanzas.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Adicional al modelo de gestión se plantea desarrollar capacitaciones constantes, las cuales se definen de la siguiente manera:

- Capacitación sobre ventas y sistemas de distribución: Dirigido a los vendedores, se realizará cada 2 meses.

Lineamientos de evaluación

Alpina considerando que generalmente los distribuidores se manejan en muchas formas diferentes en las organizaciones; desde la utilización autónoma de equipos y sistemas de comercialización. La cuestión clave para la empresa Alpina es que dentro de las relaciones de distribución se determinen lineamientos en base a un elemento de valor intercambio, el cual se enfoca más acerca de los objetivos compartidos y la capacidad de ofrecer un servicio de gestión de clientes eficaz.

- El presente documento contiene una selección de características que debe tener un distribuidor ideal para trabajar con Alpina.
- El objetivo de la herramienta es identificar las áreas de oportunidad que tiene un distribuidor para la elaboración de planes de desarrollo.
- La herramienta está diseñada para utilizarse de forma recurrente cada que se quiera iniciar una relación con un distribuidor.

Comercial

El sistema de comercialización eficiente se requiere que los distribuidores dispongan de la información necesaria con respecto al gerenciamiento de territorio, incentivo de fuerzas de ventas, información a la calle, juntas de seguimiento, indicadores de gestión y manuales de gestión. Los procesos de comercialización de los productos Alpina, deberán ser desarrollados conforme a los lineamientos proporcionados por la empresa. El proceso de comercialización puede incluir sutiles variaciones

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

basadas en la industria del cliente, los mercados verticales, oferta de productos y la oferta con la complejidad.

Cada paso del proceso de comercialización deberá tener un conjunto bien articulado de los criterios de entrada y salida, así como ajustarse a los objetivos de la empresa. Cada paso de ventas debe definir los recursos, la experiencia, la gestión y demás personal que debe ser introducido y utilizado. Los elementos estratégicos como metodología de ventas y proceso de comercialización definidos son sistémicos.

La terminología es clara cuando se utiliza en la previsión, planificación de cuentas y la estrategia de la cuenta en el proceso de comercialización proporcionan un léxico común, el enfoque y para trabajar con prospectos y clientes. A continuación se presentan los indicadores y el modelo de gestión con el que se trabajará para gestionar los resultados que se obtengan de los procesos de comercialización de manera mensual, y la forma en que los distribuidores hacen uso de las herramientas proporcionadas por la empresa Alpina:

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Tabla 19 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas comerciales

PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y HERRAMIENTAS COMERCIALES											
Nombre del Distribuidor: Fecha: Ciudad: Elaborado por:											
El siguiente formato tiene como objetivo realizar una priorización de las áreas de oportunidad identificadas en la evaluación y diseñar un plan de desarrollo para las mismas											
Requisito	Prioridad		Estado actual	Estado ideal	Fecha inicial	Tiempo estimado	Revisión	Alpina		Distribuidor	
	Corto plazo	Largo plazo						Actividad	Responsable	Actividad	Responsable
GERENCIA DE TERRITORIO											
Vendedores tienen carpeta con información de la/las zona(s) que atienden			No tienen sino un cuaderno donde toman los pedidos para luego pasarlos en la oficina	Cada vendedor deberá tener una carpeta donde tenga: guía rápida de atención a clientes, mapa de zona con clientes identificados, Máster de clientes con datos básicos y status, lista de precios, catálogo de productos, promociones actuales		3 meses	Mensual	Generar guía rápida de atención a clientes, listas de precios, catálogos de productos, catálogos de promociones.		Generar carpetas para vendedores con la información requerida (Info de Alpina, mapas, maestro de clientes, otros) y responsabilizarlos por su actualización constante	
Vendedores tienen mapa con zona delimitada y puntos de venta identificados			No tienen	Cada vendedor debe tener su propio mapa de zona con clientes identificados por tipo (estratégicos, activos, inactivos, potenciales)		3 meses	Mensual	Hacer mapeo de zonas del distribuidor		Generar mapas de cada zona para vendedores e identificar los puntos de venta que hay en la misma por tipología	
Vendedores llevan bitácora de actividades y promociones con clientes			No llevan	Cada vendedor debe llevar una bitácora de las actividades promocionales que hace con cada cliente		3 meses	Mensual	Diseñar las bitácoras de seguimiento de promociones para el distribuidor y entrenar a los vendedores en su uso		Asegurarse que vendedores usen adecuadamente las bitácoras.	
Hay un proceso de gestión sobre los clientes de compra cero			No lo hay	Se debe tener claros los pasos a seguir con un cliente que dejó de comprar para no perderlo		3 meses	Mensual	Diseñar proceso de seguimiento para clientes de compra cero con actividades específicas y entrenar a la fuerza de ventas para que lo lleven a cabo		Asegurarse que el proceso se esté aplicando	

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Hay un proceso de gestión sobre los clientes pareto que presentan decrecimiento en ventas			No hay un proceso actualmente	Se debe tener un proceso de seguimiento para clientes pareto que estén disminuyendo su venta		2 meses	Mensual	Diseñar proceso de seguimiento para clientes pareto con ventas decrecientes y entrenar a fuerza de ventas en el mismo		Asegurarse que el proceso se esté aplicando	
Mide la distribución numérica por ruta			No hay un proceso actualmente	Los distribuidores deben poder medir la distribución numérica de los productos de Alpina para cada una de sus rutas y monitorear el progreso en el tiempo		4 meses	Mensual	Diseñar formatos donde se reporten los cambios en la distribución numérica para cada ruta		Asegurarse que los vendedores entiendan el proceso y lo siguen de manera adecuada. Enviar información a Alpina	
Hay un proceso de gestión para la consecución de clientes nuevos			No hay un proceso, pero hace inversión para abrirlos.	Se debe tener un proceso estructurado para adquirir nuevos clientes		3 meses	Mensual	Diseñar proceso para la adquisición de nuevos clientes con pasos y procedimientos específicos		Asegurarse que el proceso se esté aplicando	
INCENTIVOS FUERZAS DE VENTA											
Se tiene un esquema de incentivos para los vendedores			Solo les pagan un porcentaje de comisión	Se debe tener un esquema de incentivos que fomente el crecimiento del negocio y mantenga una alta motivación de la fuerza de ventas		3 meses	Mensual	Revisar esquema de incentivos del distribuidor y proponer los ajustes necesarios para que se adecue a las necesidades de Alpina		Revisar propuesta de Alpina, acordar ajustes necesarios, implementar y probar nuevo esquema	
Da capacitación periódica a su fuerza de ventas			Actualmente no hay capacitación, sale a trabajar con ellos y aprovecha para enseñar.	Se debe capacitar a la fuerza de ventas frecuentemente en temas prácticos que permitan hacer su trabajo de la mejor forma		6 meses	Mensual	Diseñar materiales de entrenamiento y entrenar a la fuerza de ventas		Facilitar el espacio y tiempo de la fuerza de ventas para las sesiones	
INFORMACIÓN A LA CALLE DEL DISTRIBUIDOR											
Usa PDAs para el registro de la venta a sus clientes			No usan ningún sistema	Se debe tener PDAs para el registro de la venta diaria (idealmente en tiempo real) a nivel cliente por SKU		6 meses	Mensual	Apoyarse con Go To Market Colombia para buscar una herramienta de uso común para todos los Distribuidores		Habilitar el uso de las PDAs con el sistema de ventas para llevar un registro de las ventas por cliente y SKU	

Gavilanes Castro Jorge Enrique

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

JUNTAS DE SEGUIMIENTO FUERZA DE VENTAS											
Fuerza de ventas tienen juntas de seguimiento periódicas			No esta establecido de manera formal, lo hace a diario para conocer novedades	Se deben tener juntas periódicas (una o dos veces a la semana) donde se de seguimiento a los temas de la operación diaria		1 mes	Mensual	Definir temas a tratar en la junta y tiempos de la misma. Dirigir la junta una vez sea implementada		Facilitar el espacio y tiempo de la fuerza de ventas para las reuniones	
Implementación de cuadro de Honor actualizado con fotos y resultados			No lo tienen	Se debe reconocer mes a mes al vendedor con mejor desempeño. Ideal tener un cuadro de honor con foto y nombre		1 mes	Mensual	Se puede trabajar primero en un reconocimiento verbal y económico. En el futuro en un cuadro de honor		Diseñar sistema reconocimiento	
Carteleros de información			No lo tienen	Se debe determinar un lugar al cual los vendedores tengan acceso y revisar la información referente a su gestión de ventas		1 mes	Mensual	Incentivar el uso de este medio de comunicación		Implementar el uso de la cartelera como medio de información.	
ROLES Y MANUALES DE GESTIÓN											
Manual de Gestión del vendedor			No tenemos	Se debe tener un manual de operación del vendedor donde se especifique la forma de trabajar		3 meses	Mensual	Diseñar manual de trabajo y proponérselo al distribuidor. Entrenar a vendedores en forma de trabajo		Estudiar propuesta de Alpina, proponer modificaciones e implementar manual con vendedores	
SEGUIMIENTO A INDICADORES DE GESTIÓN POR ZONA											
Cumplimiento presupuestal			No tienen presupuesto individual, pero saben que deben llegar al presupuesto en general.	Cada uno de los vendedores debe tener un presupuesto de ventas asignado.		3 meses	Mensual	Diseñar formatos de presupuesto por vendedor y proponérselos al distribuidor		Estudiar propuesta de Alpina, proponer modificaciones e implementar formatos con vendedores	

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Cambios de producto en dólares y %			No realiza seguimiento	Se debe dar seguimiento constante a las devoluciones y cambios para cada ruta de manera periódica		3 meses	Mensual	Diseñar formatos para medir el impacto de los cambios y devoluciones y proponerlos al distribuidor		Estudiar propuesta de Alpina, proponer modificaciones e implementar formatos con vendedores	
Efectividad de visita (# ordenes de compra entre # total de visitas)			No tiene control de efectividad	Se debe tener un control para conocer la evolución de la efectividad de cada vendedor		3 meses	Mensual	Diseñar en conjunto con el Distribuidor un sistema para registrar la efectividad de las ventas. En el futuro tener un sistema para analizar distribución numérica		Habilitar el uso de las PDAs con el sistema de ventas para llevar un control de la evolución de la efectividad de cada ruta / vendedor y de la distribución numérica por ruta	
Scorecard de vendedores			No lo tienen	Se debe tener un scorecard con dimensiones relevantes en el desempeño de un vendedor		3 meses	Mensual	Diseñar scorecard y proponerlo a distribuidor. Medir desempeño de vendedores en el tiempo		Revisar propuesta de Alpina, proponer modificaciones e implementar scorecard	
Medición de niveles de satisfacción del cliente			No lo hace frecuentemente pero por lo menos una vez al mes si	Se debe medir la satisfacción de los clientes y la evolución de la misma en el tiempo para identificar áreas de mejora		3 meses	Mensual	Diseñar cuestionario, proponerlo al distribuidor y llevar a cabo encuestas periódicas		Revisar propuesta de Alpina, proponer modificaciones y apoyar implementación	

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Logístico

El sistema logístico aplicado en los procesos de distribución de los productos Alpina, deben cumplir con ciertos parámetros que se determinan en función de los vehículos, los equipos de distribución y el seguimiento de los indicadores logísticos. Para la gestión eficiente de los procesos logísticos, se debe considerar las siguientes recomendaciones:

- La gestión de la logística y de la función de distribución en relación a todos los modos de transporte.
- Diseñar, gestionar y optimizar estratégicamente la red de distribución más rentable garantizar los niveles de servicio adecuados se cumplen y logran rutinariamente. Colaborar con las compras, ventas; y otras funciones para maximizar la creación de valor.
- Guía procesos administrativos de logística para auditoría de eficiencia y pagar facturas de transporte, resolver las quejas de transporte, supervisar las devoluciones, el rendimiento y realizar un seguimiento de semanal, quincenal y mensual.
- Mantener actualizado e informado sobre las cuestiones externas costos y servicios relacionados con la legislación, los costos de combustible y otras presiones ambientales. Ejecutar estrategias alineadas y predictivos para sobresalir en las condiciones de mercado emergentes.
- Crear logística de corto plazo y largo plazo, y los objetivos de distribución alineados con las estrategias de negocios de Alpina, y medir el rendimiento.
- Crear e implementar los procedimientos operativos para la recepción, la manipulación, el almacenamiento, el espacio de la planta de utilización y los equipos de transporte.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Tabla 20 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas logísticas

PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y HERRAMIENTAS LOGÍSTICAS											
Nombre del Distribuidor:											
Fecha:											
Ciudad:											
Elaborado por:											
El siguiente formato tiene como objetivo realizar una priorización de las áreas de oportunidad identificadas en la evaluación y diseñar un plan de desarrollo para las mismas											

Requisito	Prioridad		Estado actual	Estado ideal	Fecha inicial	Tiempo estimado	Revisión	Alpina		Distributor	
	Corto plazo	Largo plazo						Actividad	Responsable	Actividad	Responsable
VEHÍCULOS											
Flota con edad no mayor a 4 años			Camion propio de más de 4 años	Camión propio con menos de 4 años con capacidad de 2 toneladas en adelante		3 meses	Mensual	Supervisar que se lleve a cabo el cambio		Presupuestar compra de vehículo garantizando viabilidad financiera	
Flota con equipo de refrigeración			Flota no cuenta con equipo de refrigeración	Todos los camiones del distribuidor deben tener equipo de refrigeración en buen estado		1 mes	Quincenal	Proponer al distribuidor la instalación de equipo y supervisar que lo haga		Instalar equipo de refrigeración en toda su flota	
Seguros y pago de impuestos al día			No aplica	Si hay compra de vehículo debe estar asegurado		3 meses	Mensual	Supervisar que se tengan vehículos asegurados y con impuestos al día		Asegurar sus vehículos y tener al día el pago de impuestos	
Permiso para transporte de Alimentos			No tiene permiso del gobierno para transportar Alimentos	Todos los distribuidores deben tener permiso vigente para transportar alimentos		1 mes	semanal	Exigir al distribuidore el permiso para transportar Alimentos y establecer fecha límite		Tramitar permiso de transporte de Alimentos	
EQUIPO DE DISTRIBUCIÓN											
Equipo de distribución tiene uniformes en buen estado			No cuentan con uniforme	Los choferes y ayudantes de los distribuidores deben tener uniformes homogéneos y en buen estado		3 meses	Mensual	Asegurar la disponibilidad de uniformes para los vendedores de los distribuidores		Adquirir uniformes a Alpina para su personal de distribución	
Distribución hace parte de las juntas de seguimiento y lleva control de avances (Si aplica)			No tienen reuniones	El equipo de distribución debería participar siempre en las juntas de seguimiento de ventas		3 meses	Mensual	Incluir temas de distribución en la agenda de la junta de seguimiento de ventas		Garantizar que el equipo de distribución participe en las juntas	

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

SEGUIMIENTO A INDICADORES LOGÍSTICOS											
Seguimiento a pedidos devueltos y entregados			No lleva control interno, lo hace a través de Alpina	Se debe llevar un control de las devoluciones y entregas por parte del equipo de distribución		3 meses	Mensual	Diseñar formatos, presentarlos al distribuidor y capacitar a las personas en su uso		Revisar propuesta de Alpina, acordar ajustes necesarios e implementar proceso	
Seguimiento a Kilómetros recorridos por vehículo			Realiza un seguimiento personal por que el mismo hace las entregas	Se debe llevar un seguimiento por ruta a los kilómetros que recorre cada vehículo como control para garantizar que no se dan usos alternos a los vehículos		3 meses	Mensual	Diseñar proceso de seguimiento con formatos y proponerlo a distribuidor. Dar seguimiento en el tiempo		Implementar el control	

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Bodegas

La diferencia en la simplicidad en el control de almacenamiento en bodegas también es un aspecto que Alpina considera para lograr el sistema de distribución ideal. El modelo de desarrollo a los distribuidores requiere de la consideración de la gestión del inventario en la bodega, lo que le permite encontrar lugares específicos para colocar el inventario o incluso facilitar su recuperación posterior.

La gestión de almacenes está estrechamente relacionada con otros aspectos de la gestión de la empresa, tales como la ubicación de la bodega, la consideración de los aspectos civiles, la seguridad industrial y la calidad, la zona de muelles para carga y parqueadero, el cuarto frío área de seco. Debido a que los proveedores de logística de la empresa administran inventarios para varios clientes en múltiples instalaciones de almacén, el sistema de gestión de bodega del distribuidor debe ser capaz de hacer frente a esta complejidad, para esto se determinan los requisitos que permitirán el desarrollo de almacenaje eficiente en bodega.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Tabla 21 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas bodega

PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y HERRAMIENTAS BODEGA											
Nombre del Distribuidor:											
Fecha:											
Ciudad:											
Elaborado por:											
El siguiente formato tiene como objetivo realizar una priorización de las áreas de oportunidad identificadas en la evaluación y diseñar un plan de desarrollo para las mismas											

Requisito	Prioridad		Estado actual	Estado ideal	Fecha inicial	Tiempo estimado	Revisión	Alpina		Distribuidor	
	Corto plazo	Largo plazo						Actividad	Responsable	Actividad	Responsable
UBICACIÓN											
Punto más lejano de entrega ubicado máximo a 1 hora de trayecto del centro de distribución, para zonas urbanas			Tiene rutas a 1.5 horas	La bodega del distribuidor debe estar en un punto central de la zona de cobertura donde el punto más alejado no esté a más de una hora de distancia		Por definir	Por definir	Identificar las causas del problema y analizar posibles soluciones para proponerlas al distribuidor (ubicación bodega vs. lejanía de rutas)		Soportar análisis con la información requerida y analizar propuestas de solución de Alpina	
RECOMENDACIONES CIVILES											
Profundidad o fondo de la bodega superior a 50 m			No cumple con la profundidad señalada	La bodega debe contar con una profundidad suficiente para el acomodo de productos y en caso necesario la maniobra de montacargas		Por definir	Por definir	Apoyar a el distribuidor en el momento en que decida moverse de lugar o reformar su bodega para que el lugar que construya o compre sea adecuado a las necesidades		En el momento en que se decida mover la bodega o modificarla tomar en cuenta las características propuestas por Alpina	

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y CALIDAD										
Bodega con salidas de emergencia			No tiene salidas de emergencia	La bodega debe contar con salidas de emergencia de acuerdo a lo que exija la ley Ecuatoriana		Por definir	Por definir	Supervisar que se destine espacio para salidas de emergencia		Estudiar la posibilidad de adecuar bodega actual para incluir salidas de emergencia y considerarlo cuando decida moverse de lugar
Zonas de bodega y rutas de evacuación demarcadas			Sin demarcación de zonas en bodega	La bodega debe tener claramente demarcadas la zonas por donde debe moverse el personal y también deben estar señalizadas las rutas de evacuación para la seguridad del personal		2 meses	Mensual	Supervisar que se marquen adecuadamente las zonas de bodega y rutas de evacuación		Hacer la delimitación de zonas y marcar las rutas de evacuación de acuerdo a las normas de seguridad industrial
Bodega con planta eléctrica para el funcionamiento de los equipos de apoyo (Ejemplo: Cuarto Frío) en caso de cortes de energía			Sin planta eléctrica	Las bodegas deben contar con autonomía eléctrica para que en caso de cualquier eventualidad el producto se mantenga adecuadamente refrigerado		3 meses	Mensual	Supervisar que se instale una planta eléctrica adecuada en el momento adecuado		Instalar planta eléctrica que garantice suministro eléctrico
Bodega con sistemas de seguridad (Cámaras, Alarma, etc.)			No cuenta con sistema de seguridad	Las bodegas deben contar con sistema de seguridad para control de movimiento de personas, detector de humo, etc.		6 meses	Mensual	Supervisar que se instale este sistema.		Instalar sistemas de seguridad y velar por el correcto funcionamiento del mismo.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

ZONA DE MUELLES Y PARQUEADEROS											
Muelle para carga y descarga de vehículos al mismo nivel			No tiene	Las bodegas de los distribuidores deben tener muelle de carga y descarga para una mejor manipulación de los productos. Estos deben estar al mismo nivel		Por definir	Por definir	Supervisar la adecuación del muelle de carga y descarga.		Estudiar la posibilidad de modificar los muelles para contar con uno de carga y otro de descarga al mismo nivel	
ÁREAS DE SERVICIO											
Zonas de baños y vestidores con ventilación			No cuenta con ellos	Las áreas de servicio deben ser amplias, deben tener ventilación y deben tener una separación adecuada de los productos en caso de estar dentro de la bodega		Por definir	Por definir	Apoyar a el distribuidor en el momento en que decida moverse de lugar o reformar su bodega para que el lugar que construya o compre sea adecuado a las necesidades		En el momento en que se decida mover la bodega o modificarla tomar en cuenta las características propuestas por Alpina	
Zona de cafetería con ventilación			Sin cafetería	Las bodegas de distribuidores deben tener un área destinada para que los empleados puedan comer en sus horarios destinados para ello		Por definir	Por definir	Apoyar a el distribuidor en el momento en que decida moverse de lugar o reformar su bodega para que el lugar que construya o compre sea adecuado a las necesidades		En el momento en que se decida mover la bodega o modificarla tomar en cuenta las características propuestas por Alpina	
Planta eléctrica y de sub estación ubicados, en lo posible, fuera de la bodega			No tiene planta ni subestación	Las plantas eléctricas deben estar fuera de a bodega para garantizar la seguridad del personal y la integridad del producto para la venta		Por definir	Por definir	Supervisar que la ubicación de la planta que se adquiera sea la adecuada		Ubicar la planta aquí se adquiera fuera de la bodega en un lugar adecuado	

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

CUARTO FRIO											
El cuarto debe llegar hasta la zona de muelles para mantener la cadena de frío al momento del cargue			No tiene	El cuarto debe llegar hasta la zona de muelles para mantener la cadena de frío al momento del cargue		Por definir	Por definir	Apoyar a el distribuidor en el momento en que decida moverse de lugar o reformar su bodega para que el lugar que construya o compre sea adecuado a las necesidades		En el momento en que se decida mover la bodega o modificarla tomar en cuenta las características propuestas por Alpina	
Zona de pre alistamiento equivalente a un aproximado del 20% al 30% del tamaño del cuarto			Sin zona de pre-alistado	Cuarto frio debe tener zona de pre alistamiento equivalente a un aproximado del 20% al 30% del tamaño del cuarto		Por definir	Por definir	Analizar si es necesario contar con zona de pre-alistamiento de acuerdo a las características del negocio y realizar propuesta		Analizar propuesta de Alpina, hacer modificaciones e implementar cambios	
Refuerzo de iluminación para las zonas de alistamiento y rieles de separación			Sin zona de pre-alistado ni rieles de separación	Zonas de pre-alistado y separación deben tener refuerzos de iluminación para garantizar condiciones de trabajo		Por definir	Por definir	Supervisar que se instalen refuerzos en caso de ser requeridos		Instalar refuerzos de iluminación en caso de destinar zonas de pre-alistado o separación	
Rieles de separación con alturas de 60-80 cm del piso y un tramo estimado de mínimo 30m en un sentido			Sin rieles de separación	Rieles de separación deben tener alturas de 60-80 cm del piso y un tramo estimado de mínimo 30m en un sentido		Por definir	Por definir	Recomendar características de rieles a distribuidor en caso de ser requeridos		Instalar rieles en caso de ser requeridos con las características propuestas	
Orientación de los rieles dirigida hacia los muelles de cargue			Sin rieles de separación	Orientación de los rieles debe estar dirigida hacia los muelles de cargue		Por definir	Por definir	Recomendar características de rieles a distribuidor en caso de ser requeridos		Instalar rieles en caso de ser requeridos con las características propuestas	

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

ÁREA DE SECO											
Zona de pre alistamiento equivalente a un aproximado del 10% al 20% del tamaño del cuarto			No pequeña	Área de secos debe tener zona de pre alistamiento equivalente a un aproximado del 10% al 20% del tamaño del cuarto		Por definir	Por definir	Analizar si es necesario contar con zona de pre-alistamiento de acuerdo a las características del negocio y realizar propuesta		Analizar propuesta de Alpina, hacer modificaciones e implementar cambios	
Iluminación en los pasillos suficiente para permitir alistamiento de producto a nivel del piso			Iluminación es menor a la necesaria	Se debe tener iluminación suficiente que permita un adecuado ambiente de trabajo		Por definir	Por definir	Proponer tipo de iluminación al distribuidor		Analizar propuesta de Alpina, hacer modificaciones e implementar cambios	

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Administración

Las actividades de administración en los distribuidores se determina una vez que tenga todas las actividades del canal de distribución en su lugar, de modo que posteriormente se puedan monitorear los resultados. El responsable deberá revisar sus puntos de referencia e indicadores clave de rendimiento sobre una base mensual, dependiendo de sus volúmenes de ventas. Los resultados que se obtengan deberán ser presentados de modo que les permita a los directivos de Alpina tomar medidas para aprovechar las oportunidades, reducir o eliminar los problemas.

En el área administrativa la gestión del inventario es una parte importante que será evaluada. La utilización de software es una solución de gestión de inventario de gran alcance que le ayuda a supervisar varias ubicaciones, rastrear envíos, reordenar automáticamente los productos, impresión y escaneo de códigos de barras. El software de gestión de inventario para los productos de Alpina, le proporcionará a los distribuidores las herramientas que necesita para acceder al inventario y productos de transferencia de su bodega, para gestionar la entrega de los pedidos por los clientes. El sistema de inventarios permitirá también la gestión de las devoluciones realizadas por los clientes, las cuales deberán ser entregadas a la empresa Alpina y reportadas de manera oportuna. A continuación, se determina los indicadores que serán aplicados para el desarrollo de habilidades y herramientas administrativas.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Tabla 22 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas de administración

PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y HERRAMIENTAS ADMINISTRACIÓN											
Nombre del Distribuidor: Fecha: Ciudad: Elaborado por:											
El siguiente formato tiene como objetivo realizar una priorización de las áreas de oportunidad identificadas en la evaluación y diseñar un plan de desarrollo para las mismas											
Requisito	Prioridad		Estado actual	Estado ideal	Fecha inicial	Tiempo estimado	Revisión	Alpina		Distributor	
	Corto plazo	Largo plazo						Actividad	Responsable	Actividad	Responsable
MÁSTER											
Tiene identificadas las tipologías de sus clientes (puede ser tipología básica)			No tiene	Idealmente se debería tener un mapeo de puntos de venta en la zona que permita identificar características similares entre algunos de ellos para crear clusters de segmentación		Por definir	Por definir	Diseñar metodología e implementarla en la zona de influencia del distribuidor para realizar segmentación. Proponer esquema diferenciado de atención y portafolio para cada segmento. Entrenar fuerza de ventas		Adoptar propuesta de Alpina para atender clientes de la mejor manera. Habilitar vendedores para que adopten la metodología	
SOFTWARE DE VENTA E INVENTARIOS											
Comparte información de venta con las compañías que trabaja			No pero no tendría problema en hacerlo	Los distribuidores deben compartir la información de las ventas por ruta, por punto de venta y por SKU que permita tener visibilidad del		Proceso continuo	Mensual	Consolidar información para hacer análisis de ventas		Proporcionar acceso a la información de ventas	
Cuenta con analista de información para generar y analizar reportes de venta			No tiene	Los distribuidores deberían contar con una persona que se dedique a la generación y análisis de reportes de venta para la toma de decisiones estratégica		Por definir	Por definir	Revisar posibilidad de tener una persona interna que analice y consolide información de distribuidores		Revisar posibilidad de tener analista de datos.	

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

INVENTARIOS										
Tiene indicadores de variación de inventarios			No lo tiene	Los distribuidores deben tener control de las variaciones de inventarios		3 meses	Mensual	Proponer es quema y formatos para el control de variación de inventarios		Implementar proceso y formatos para la toma de decisiones
ROLES DEFINIDOS										
Roles de caja independiente de cambios y devoluciones y para evitar que la misma persona sea juez y parte			No	Los distribuidores deben tener roles independientes en los casos donde la persona que toma decisiones sea juez y parte en un proceso		6 meses	Bi-mensual	Supervisar que se tengan roles independientes donde es requerido, proponer cambios necesarios		Asegurarse que el proceso funciona adecuadamente e incorporar recomendaciones de Alpina

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Finanzas

Las propuestas comerciales serán evaluadas sobre la base de la información solicitada una estructura de capital sólida y plan de financiamiento. La empresa Alpina necesita tener confianza que el capital de riesgo suficiente está en su lugar para dar cabida a una gama razonable de la baja del riesgo. Los factores que se tendrán en cuenta son:

- La gestión de la contabilidad del distribuidor, presentación de informes contables y registros de las ventas de productos Alpina.
- Genera aportes para evaluar los costos y los gastos del distribuidor.
- Determinación de indicadores financieros para determinar el desempeño del distribuidor en el periodo determinado.

Un plan para lograr el cierre financiero en un plazo razonable que se reúne los objetivos de la empresa Alpina; y la seguridad adecuada para el desempeño de las obligaciones del distribuidor. El plan de desarrollo de las habilidades y herramientas en el área de finanzas deberán ser revisadas de manera mensual por el responsable asignado.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Tabla 23 Plan de desarrollo de habilidades y herramientas de finanzas

PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE FINANZAS											
Nombre del Distribuidor: Fecha: Ciudad: Elaborado por:											
El siguiente formato tiene como objetivo realizar una priorización de las áreas de oportunidad identificadas en la evaluación y diseñar un plan de desarrollo para las mismas											
Requisito	Prioridad		Estado actual	Estado ideal	Fecha inicial	Tiempo estimado	Revisión	Alpina		Distribuidor	
	Corto plazo	Largo plazo						Actividad	Responsable	Actividad	Responsable
Sistemas de control financiero											
Lleva un control de costos y gastos de su negocio			No lo tiene	Los distribuidores deben conocer y tener el control de costos y gastos de su negocio		3 meses	Mensual	Entrenar al distribuidor en la manera apropiada para hacer este control y diseñar formatos que le		Hacer uso de las herramientas y capacitación que le dará Alpina.	
Genera reportes para medir la evolución de sus costos y gastos			No los genera	Los distribuidores deben generar reportes donde puedan ver la evolución de los diferentes costos y gastos del negocio para tener un control adecuado del mismo		12 meses		Entrenar al distribuidor en temas financieros que le permitan hacer análisis para la toma de decisiones		Hacer uso de las herramientas y técnicas que Alpina le proporcione en los entrenamientos	
Utiliza indicadores financieros para medir el desempeño de su negocio			No los usa	Los distribuidores deben utilizar indicadores básicos para medir el desempeño financiero de su negocio		24 meses		Entrenar al distribuidor en temas financieros que le permitan hacer análisis para la toma de decisiones		Hacer uso de las herramientas y técnicas que Alpina le proporcione en los entrenamientos	
COSTOS Y GASTOS											
Identifica y entiende las diferentes palancas de costo que tiene el negocio			No, desconoce las mismas.	Los distribuidores deben tener un entendimiento profundo de las diferentes palancas de costo y gasto que tienen sus negocios, permitiéndoles tomar decisiones de inversión		3 meses	Mensual	Entrenar al distribuidor en temas financieros que le permitan hacer análisis para la toma de decisiones		Hacer uso de las herramientas y técnicas que Alpina le proporcione en los entrenamientos	

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Asigna los costos y gastos adecuadamente a los diferentes centros de costo (Rutas)			No lo hace	Los costos deben estar asignados de la mejor forma a cada ruta para poder llevar un control de las mismas		6 meses	Mensual	Evaluar capacidades del equipo contable para entender si requieren capacitación en el tema y capacitarlos si es necesario		Hacer uso de las herramientas y técnicas que Alpina le proporcione en los entrenamientos	
Tiene objetivos de costos y gastos para sus vendedores y personal administrativo			No lo hace	Se deben tener objetivos mes a mes de costos y gastos para asegurar un adecuado control de los mismos.		3 meses	Mensual	Entrenar al distribuidor en temas financieros que le permitan controlar los costos y gastos de su negocio		Hacer uso de las herramientas y técnicas que Alpina le proporcione en los entrenamientos	

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Programas de capacitación

El material proporcionado sobre los programas de capacitación será impreso y entregado al personal encargado de la labor, de modo que éste pueda tenerlo a su alcance cada vez que sea necesario. Con la integración comercial por parte de las empresas distribuidoras junto con el personal dedicados a la comercialización de los productos de la empresa Alpina, se podrá desarrollar el proyecto planteado, ya que de esta manera se puede garantizar la unión de esfuerzos de estas personas para incrementar el índice de ventas de la empresa. En el nuevo modelo de distribución se incluirán los siguientes puntos:

- Establecimiento de una cartera de clientes.
- Determinación de la ruta y zona de ventas
- Planeación de recepción y entrega de pedidos.
- Descripción de la nueva ruta propuesta.

Establecimiento de la cartera de clientes

Durante la primera semana del taller de capacitación proporcionará información con relación a la selección y gestión de la cartera de clientes, el cual corresponde al primer paso en el nuevo modelo de comercialización y distribución de los productos Alpina.

Con las tendencias actuales y el nivel competitivo del mercado en que se encuentra la empresa Alpina hace necesario que ésta se adapte. Para lo cual es necesario cambiar el actual funcionamiento de los procesos de distribución y gestión de los clientes, de modo que el cliente sea el centro de las decisiones políticas de la empresa encargada de la distribución.

Entonces, para llevar a cabo la gestión de la cartera de clientes se deberá considerar dos maneras. La primera, consiste en tomar una gran

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

cantidad de información con el fin de lograr una comunicación más personalizada, mientras que la segunda se centra en la cartera de clientes para ofrecer una oferta más específica a cada cliente de la empresa Alpina. Además, los análisis externos e internos se deben poner en marcha para crear una oferta que satisfaga las necesidades de los clientes detallistas.

Como primer paso, es importante segmentar la cartera de clientes, ya que cada cliente detallista no tendrá las mismas necesidades o deseos. Por otra parte, la comunicación y contacto que con cada cliente es un aspecto fundamental que debe ser considerado, y aplicado para personalizar la oferta más cerca de las necesidades de los clientes.

Se ha determinado la necesidad de que se le proporcione un tratamiento específico a cada cliente. Para cada uno de ellos, se debe ofrecer el producto adecuado en el momento adecuado de las diferentes líneas de productos que maneja Alpina. Sin embargo, no sólo para administrar eficientemente la fuerza de ventas, también es necesario identificar donde se encuentra el mayor potencial y los mejores márgenes en los progresos alcanzables. Como primer punto, los responsables de la comercialización y distribución deberán considerar los siguientes factores:

1. Identificar y retener a los mejores clientes se implementa como una de las políticas en el proceso de comercialización y distribución de Alpina.
2. Aumentar las ventas con los clientes existentes la identificación de sus clientes más rentables y su potencial, permitirá gestionar mejor el tiempo y los esfuerzos de ventas. En este caso, el objetivo será asegurarse de que los principales clientes detallistas de Alpina están satisfechos, y que se atienden sus necesidades.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

3. Definir cómo servir a los mejores clientes con el fin de retenerlos, es importante ser conscientes de sus necesidades y adaptar la oferta de los productos Alpina. El objetivo en este caso es desarrollar con éxito una estrecha relación con los clientes y contribuir a la consecución de sus objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa Alpina.

4. Identificar los clientes que garantizan el crecimiento y la adaptación del nivel de distribución e invertir más tiempo y esfuerzo en los clientes más importantes de acuerdo a la categorización de la cartera de clientes.

Gestión de la cartera de clientes: identificar y retener a sus clientes clave

Alpina ha desarrollado una fórmula a base de identificar y retener a los clientes clave. Durante un día de entrenamiento en grupo. Se presenta las cinco etapas de la ejecución de una cartera de clientes de gestión:

Paso 1: Establecer los criterios para la clasificación.

Paso 2: Identificación de valor del cliente.

Paso 3: Clasificación de clientes A, B y C.

El contenido proporcionado durante la primera sesión del programa de capacitación se desarrollará en base las mejores prácticas en la gestión cartera de clientes y la gestión de ventas, de modo que el personal de distribución pueda aplicar los contenidos teóricos a la realidad, y beneficiarse de los conocimientos especializados para maximizar la cartera de clientes de Alpina. Después de esta capacitación, el personal de distribución tendrá las herramientas necesarias para gestionar con eficacia su cartera clientes.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Establecer los criterios de clasificación

Los criterios de clasificación de los clientes permitirán definir adecuadamente la cartera de clientes detallistas de Alpina, para ello se deberán considerar los siguientes aspectos:

1. Clasificación de clientes Alpina según el status

- Clientes actuales activos: Ingresarán dentro de esta categoría los clientes detallistas que realicen compras a los distribuidores encargados de manera periódica. Se considerará necesario que la frecuencia de visita se realice en cortos periodos de tiempo.
- Clientes actuales inactivos: Se considerarán como clientes inactivos, aquellos negocios detallistas que han adquirido productos Alpina, más que en cualquier momento podrían realizar nuevas adquisiciones.

2. Clasificación de clientes Alpina según volumen de ventas

- Clientes grandes: Volumen de compras de entre 70%-80%.
- Clientes medianos: Volumen de compras de entre 15%-25%.
- Clientes pequeños: Volumen de compras de entre 10%-5%.
-

3. Clasificación de clientes Alpina por frecuencia de compra:

- Compras habituales: La frecuencia en la que los clientes realizan las compras fluctúan entre cuatro o cinco veces al mes.
- Compras ocasionales: La frecuencia de compra de los clientes detallistas fluctúa entre una y dos compras al mes, o en su defecto ser considerarán a clientes que no realicen compras en ciertos meses.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Identificar el valor del cliente

La identificación y determinación del valor de los clientes detallistas de Alpina, se deberá realizar desde una perspectiva basada en los siguientes componentes: la probabilidad de compra y una medida monetaria de la cantidad. La evolución reciente de la comercialización rehabilita, totalmente, la noción de valor, por lo tanto, se considera necesario que se tome en cuenta este parámetro para el desarrollo de la evaluación.

Los avances tecnológicos hacen posible identificar a los clientes de forma individual actuar directamente sobre ellos y crear una interacción. Por lo tanto, será necesario que se maneje una base de datos de los clientes de Alpina, de esta manera el cliente se vuelve identificable y se puede medir su valor.

Se basa en una definición de valor como la expectativa de lograr una ganancia. Se puede descomponer en dos componentes: la probabilidad de que el cliente adquiera los productos Alpina y los ingresos generados por el consumidor para la empresa. La noción de probabilidad puede corresponder a diferentes conceptos:

- La probabilidad de adquisición de productos Alpina.
- La probabilidad de ser un cliente regular.
- La probabilidad de contar con stock de productos Alpina en el momento.

Del mismo modo, los ingresos generados por la empresa por parte del cliente pueden ser:

- El importe de la compra.
- Un monto promedio de compra en un período y la frecuencia de las compras.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- Una limitación de volumen.

Clasificación del cliente A, B y C

El enfoque ABC se determina, en base a la revisión de los clientes detallistas de Alpina, las calificaciones se realizarán bajo los siguientes parámetros:

- Clientes A: cuyo valor anual de compra es el más alto. Su porcentaje de compra fluctúa entre 70-80% del valor de consumo mensual de la empresa Alpina.
- Clientes B: con un valor de consumo medio. Aquellos 15-25% del valor mensual de las ventas de Alpina.
- Clientes C: clientes con el valor más bajo consumo. Con un porcentaje total de compra del 10%-5% del valor mensual de las ventas de la empresa.

El valor de consumo mensual se calcula con la fórmula: (demanda mensual) x (costo por unidad del producto).

A través de esta clasificación, el administrador de distribución de los productos Alpina podrá identificar puntos calientes de la cartera de clientes y separarlos del resto de los clientes detallistas de la empresa, especialmente, aquellos que son numerosos, pero no tan rentables. Una vez realizada la valoración y la respectiva clasificación de los clientes detallistas de Alpina, éstos deberán ser registrados en una base de datos de acuerdo a la clasificación otorgada.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Generar mapas de zonas de ventas

Al realizar la determinación de la ruta se propone automáticamente realizar para cada posición de documento de ventas un orden de ventas. Lo cual es un proceso mediante el cual la persona puede asignar una determinada ruta con la ayuda de los medios de transporte que utilizan diferentes tipos de envío y un transportista determinado.

Determinar la ruta

Cuando se habla de determinar la ruta, se está haciendo énfasis de los medios de transportes y de las vías de accesos donde se van a definir los puntos de entregas sean estos norte centro o sur, de tal manera se definen en este punto de asignación, una clave alfanumérica de dos caracteres con una descripción significativa que se le atribuye a la zona por donde se va a dirigir.

Los tipos de envío son los vehículos o recursos físicos los cuales serán de ayuda para desplazar la mercadería de un lado a otro lo cuales son utilizados para el transporte de los productos, se pueden definir a través de camiones. En esta asignación, se asignan los tipos de envío, junto con los modos previamente definidos de transporte. El grupo de procedimiento tipo de envío será encargado a través de un sistema llamado (Génesis) dicho sistema es de utilidad para determinar el procedimiento de fijación de precios para el cálculo de costes de envío, a su vez determinara el orden en el que se asignara a los medios de transporte para poder distribuir los productos sin complicación alguna.

Al momento de definir los puntos de conexión de transporten se define, la forma de cómo los medios de transporte se van a ubicar, es decir identificar la ruta donde se piensan dirigir con el fin de que los medios de distribuciones abarquen en un determinado tiempo la zona establecida, sin la

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

complicación de visitar al mismo cliente varias veces lo cual genera pérdidas para la empresa quien identifica la distribución.

Definir rutas y etapas, al realizar esta actividad, se podrá definir la ruta por la cual el personal asignado a la distribución se tendrá que encargar, con los respectivos controles que da el sistema Génesis, de asignar una secuencia de visitas de rutas a través de un cronograma de visitas y de entregas, es decir que cada cliente tendrá un día de visita específico en el cual se abastecerá de los productos Alpina para su comercialización.

Al hablar de ruta se puede estar definiendo como una clave alfanumérica de seis caracteres con la descripción, un envío de un artículo que se va a entregar a través de una determinada ruta. También es posible incluir la distancia a recorrer y la duración total de tránsito. A través del sistema antes mencionado la duración de tránsito en días calendario será organizado, con el fin de poder tener un orden determinado en el cual se pueda cubrir las zonas deseadas para la distribución.

Mantener etapas de todas las rutas

El mantenimiento de las etapas de las rutas se las puede llevar a cabo para realizar definiciones de algunos cambios, lo cual se podrá dividir, crear y mantener para poder definir algunos cambios a nivel mundial en el mantenimiento de las rutas.

1. La determinación de la ruta lo establece el sistema Génesis durante el procesamiento de órdenes de venta sobre la base de los siguientes elementos:

- Región de visita.
- Grupo de distribuidores a visitar la provincia establecida.
- Condiciones y cantidad de la distribución.
- Estado de la mercadería a transportar.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

2. A continuación, el sistema copia la ruta que se propone en la orden de venta en la cabecera del documento de entrega. La ruta ya determinado en el pedido de cliente y copiado en la entrega se puede predeterminar en el documento de entrega con la cantidad a ser entregada.
3. Definir y asignar zonas de transporte, en esta actividad, se divide la región en zonas de transporte. Lo cual ya están establecidas a través de códigos.
4. Génesis determina la ruta para pasar del punto de distribución al lugar de su destino, teniendo en cuenta las condiciones de transporte del grupo de transporte encargados de dirigir dicha mercadería a su destino.
5. Aquí se asigna todas las zonas que se desean requerir y en determinación de ruta. Cada zona tiene una descripción y una asignación a una clave de provincia. Esta clave provincia más tarde se utiliza para determinar qué zonas son relevantes para los puntos de distribución.
6. Mantener la zona de la provincia y transporte para obtener el punto de entrega, en esta asignación, se realizara la zona de salida de los productos que se desean enviar. Sin embargo hay que tener en cuenta el número de cantidades a distribuir y que estas estén acorde a lo requerido por el cliente para que de esta manera no sea en vano la trayectoria hasta dicho punto.
7. Definir grupo de transporte, después de definir las zonas de salida de transporte. Los grupos de transporte se asignan a las ventas Registradas anteriormente. En el cual este grupo de transporte se copia en la posición de entrega.
8. Es aconsejable hacer que el campo grupo de transporte como obligatorios al configurar el registro de la mercadería entregada, ya que es el requisito previo para la determinación de la ruta durante el procesamiento de órdenes de venta.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

9. El siguiente paso es para asegurarse de que si las condiciones de envío se han definido correctamente en el sistema se detallara la forma en que la mercadería llegara al cliente, debido a que se utilizarán en la determinación tanto de ruta, como el punto de envío. La condición de envío se le asigna a un "registro maestro de deudor". Lo que quiere decir que este será el cliente correspondiente.

10. El siguiente paso es mantener la ruta determinada donde las zonas de salida se asignan a las zonas de destino, con las teclas de las provincias pertinentes.

11. Resalta la información de la provincia correspondiente y de tal manera esta puede ingresar al historial donde se puede entrar en la correspondiente ruta de información con las propuestas ruta condiciones de envío lo cual identificara las condiciones en la que se encuentra la ruta como fría o caliente lo cual significa caliente de pedidos fuertes y ruta fría identifica pedidos leves.

12. Definir los grupos de peso la ruta su determinación se lleva a cabo en el orden de las ventas. Al crear la entrega, usted puede hacer que el sistema realice la ruta con una nueva determinación. Además de los criterios para la ruta determinada son contenidas en el artículo de la orden de venta, el sistema también lleva el peso de la entrega a cuenta.

13. Se sugiere el uso de camiones para cantidades pequeñas y grandes. Por lo tanto, para estas la ruta se define que los envíos se realicen por carretera aunque se establecerán tiempos de llegada a cada una de las provincias es decir que cada provincia tendrá el mismo tiempo de llegada, dependerá de los distribuidores organizar las cuadrillas para que este vea la forma de coordinar la salida de los camiones de la empresa.

15. Aquí es donde se definen la mercadería a enviar. 1. En la columna de "tipo de mercadería", introduzca una clave alfanumérica. 2. Escriba una

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

descripción (por ejemplo, el tipo de mercadería que se debe entregar según el pedido por el cliente). 3. En los datos de detalle, asigne el tipo de mercadería utilizando las mercaderías correspondientes. Se trata de una escala para poder mantener en orden los tipos y peso de mercadería a entregar.

16. definir nuevas rutas determinada según el tipo de entrega es decir si se desea que la ruta que se vuelva a determinar durante el proceso de entrega, puede asignar uno de los siguientes indicadores en el documento de entrega relevante como lo que se detalla a continuación:

Blanco - que indica que no hay nuevo cheque

- a) Indica la nueva ruta determinación sin una verificación
- b) Indica la nueva ruta determinación con un cheque

17. La verificación realizada es la comparación de la propuesta de la ruta asignada reales establecidas. Donde se procederá a definir, la ruta real de la establecida, de tal modo se asigna rutas adicionales a las rutas propuestas que el sistema determina de forma automática.

18. Estas rutas adicionales se pueden introducir manualmente o pueden ser utilizados para determinar si son válidas en la nueva determinación de la ruta en la entrega.

1. Establecer territorios

Estimación del tamaño de la fuerza de ventas mediante el análisis de las previsiones económicas, de la potencialidad del mercado, y de las expectativas que se tienen de crecimiento del mercado. Se debe realizar una investigación de la competencia en la cual se indague los movimientos que realiza la competencia entre ellos las determinadas rutas que realiza.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Identificar el 80% de los clientes potenciales que se tiene según lo que explica la ley de Pareto donde el 80% de las ganancias de una empresa son resultado del 20% de sus clientes reales lo que significaría que resta un 80% de clientes potenciales aun por identificar. Asignación del 20% de las fuerzas de ventas en las zonas menos rentables una vez vista la oportunidad del mercado.

Definir rutas.

Se debe tener en consideración lo siguiente:

- Aprovechar mejor el tiempo al desplazarse de un cliente a otro.
- Reducir en lo posible la fatiga de los vendedores y distribuidores.
- Reducir gastos improductivos lo más que se pueda.
- Como conseguir una buena cobertura de mercado de clientes.

Las ventajas al definir las rutas son:

- Incremento de tiempo productivo.
- Mayor frecuencia de visitas a los clientes y a nuevos clientes con esto se logra que el cliente se sienta bien atendido.
- Definir obligaciones del distribuidor.
- Entregar la mercancía en la cantidad, tiempo y forma prevista dependiendo de lo que sea pactado.
- No realizar ninguna acción por si mismos o por terceros y evitar que estos las realicen. Dependiendo del pacto de exclusiva que haya.
- Entregar un producto de calidad e idóneo.
- Informar a los clientes sobre algún cambio o variación en los precios de los productos.
- Cumplir con todas las acciones publicitarias que previa estipulación contractual se hayan pactado.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

2. Diálogo con los distribuidores y ejecutivos de Alpina

Se realizara un dialogo para poder establecer las nuevas políticas al momento de distribuir los productos y llegar a acuerdos mutuos que sean favorables tanto para la empresa como para los distribuidores.

Cabe mencionar que se han establecido las rutas por sectores y los mismos serán subdivididos en zonas (considerando el número de clientes que se encuentre en cada zona), tal como se muestra a continuación:

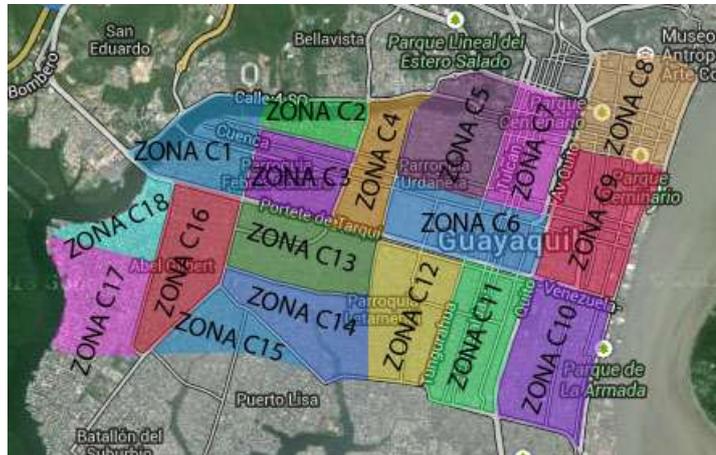
Figura 22 Segmentación para la distribución en la Ciudad de Guayaquil



Elaborado por: Jorge Gavilanes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Figura 23 Zonificación sector centro



Elaborado por: Jorge Gavilanes

Figura 24 Zonificación sector norte



Elaborado por: Jorge Gavilanes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Figura 25 Zonificación sector sur



Elaborado por: Jorge Gavilanes

Planeación de recepción y entrega de pedidos

- **Análisis del Diseño de las rutas y cuáles son las paradas más urgentes.**

Al momento de realizar un inventario del equipo con el que se cuenta actualmente. Se necesita desarrollar un análisis y a su vez determinar una descripción de mapas donde estén las zonas geográficas del territorio a visitar. Para de esta manera poder recaudar información de la ruta actual y descripción de la misma. Se desea realizar una investigación sobre el tiempo que recorre en el territorio cada distribuidor, se debe estudiar y conocer la demanda por segmentos y clientes. A su vez se desea conocer los costos que representan las rutas actuales y las nuevas. Para que de esta manera se pueda poner en marcha el diseño de la ruta, y las paradas urgentes que tiene q realizar.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Descripción de la nueva ruta propuesta

- **Identificar posición y distancias de los clientes.**

En este punto se debe Identificar la posición geográfica es decir que las distribuidoras encargadas de realizar la comercialización del producto Alpina en todas sus categorías; como lo es lácteos, quesos, bebidas, alimento infantil, postres y dulces, alimentos funcionales como el yogurt Regeneris y su importante línea Finesse, tendrá que establecerse cada cuadrilla con el sistema antes mencionado en donde se determinara las distancias que ellos manejaran.

Para que de esta manera no se encuentren en la misma visita, es decir que se establecerá un intervalo de dos a tres camiones depende de la capacidad de entrega a cada provincia establecida por la empresa Alpina, lo cual quiere decir que la empresa alpina tendrá respaldos de los puntos a los cuales está llegando su producto para que de esta manera se pueda determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades en cuanto a distribución del producto y este pueda llegar hasta la mano del consumidor.

A través del sistema antes mencionado se establecerá una distancia lo cual permitirá que en una jornada laboral los distribuidores asignados logren distribuir la mercadería asignada a la provincia establecida, para que de esta manera los clientes, en este caso las tiendas detallistas y supermercados logren comercializar dichos productos de su necesidad, debido a que este producto satisface las necesidades que el cliente tiene.

Se debe considerar la distancia de cada cliente realizando una base de datos donde se identifique a los clientes de pedidos grandes de los clientes con pedidos normales para que de esta manera se coordine los días de entrega de mercadería para que de esta manera los clientes tanto mayorista como minorista no le falte mercadería para la venta directa.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- **Agrupar paradas de rutas de entrega.**

Este punto se trata de realizar una estrategia que permita aprovechar la ruta establecida al grupo de empleados a la cual se tiene que entregar para que de esta manera se realice la agrupación, es decir que existe puntos o en este caso se pueden establecer como tiendas detallistas que se encuentran integradas al mismo punto de ruta, entonces lo que se realizaría será la agrupación de los puntos más cercanos a la ruta asignada para que de esta manera se pueda tener una mayor cobertura en cuanto a distribución.

Es por esta razón que a través del sistema génesis se pretende planificar cada uno de los recorridos con el fin de que no se pierda tiempo al momento de elegir a quien entregar, sino, que a través de este sistema se lleve un control de cada uno de los clientes a visitar y su frecuencia de visita, para así de esta manera poder mantener clientes satisfechos con el servicio de una entrega oportuna.

De esta manera el punto de agrupar paradas de rutas ayudara a tener una entrega más eficiente, lo cual generara bienestar no solo a la empresa que representa, sino como servicio a brindar por parte de los distribuidores, en el cual a través de un sistema eficaz logran llegar a cada punto establecido llevando en sus interiores el producto de Alpina, todas las líneas de producto de acuerdo a los pedidos que el cliente realice.

Sin duda alguna se determinara la situación de las rutas establecidas para realizar una agrupación, es decir se lo hará en secuencia, para que de esta manera se lo realice de una manera ordenada y las rutas se puedan ocupar acorde a los mandatos del sistema, que es uno de los importantes de acuerdo con la dirección de la empresa de distribución.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- **Considerar tráfico, paradas por combustible o posible inclemencias por el tiempo.**

Al hablar de este tema se tiene en consideración la congestión vehicular, lo cual se enfoca en esta ciudad el aumento de un problema común como lo es el tráfico, lo cual a conocimiento común se tiene por entendido que dificulta el tiempo de llegada del producto ocasionando de esta manera un sin número de problemas.

Uno de los problemas de identificación es la falta de abastecimiento por parte de los clientes quienes son los principales en disgustarse por la tardanza y en muchos de sus casos tienden por elegir a la competencia, lo cual como empresa no se requiere que se efectúe dicha acción.

Por tal motivo se pretende realizar una determinada tabla que organice el tiempo de llegada y se lo asigne por zonas, para que de esta manera se pueda determinar los puntos que son un poco más transitados, y los que son poco, sin embargo para llevar a cabo dicha acción se debe realizar pruebas pilotos lo cual de acuerdo a la zona establecida se realice cronómetros de llegadas para asignarle el tiempo de ruta a cada zona.

Para que de esta manera se tenga el registro del tiempo de demora de cada una de las zonas establecidas en el cronograma, a su vez se debe tener un estricto control de las paradas de combustible, para que no genere pérdida del tiempo al momento de realizar la entrega. Sin duda lo antes mencionado son factores externos que se deben controlar.

No obstante se debe tener una revisión de cada uno de los medios de transporte para evitar, aislamiento, lo cual generara inconvenientes tanto para la empresa que realiza la distribución como para los clientes, sin olvidar a los empleados que brinda sus servicios los cuales son unos de los importantes ya que son los encargados de hacer llegar la mercadería en buen estado.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- **Comprobación del orden de la mercancía.**

La comprobación de orden de mercancía consiste en una revisión física y documental por parte de personas encargadas para verificar la mercadería en transporte.

- 1. Asignación de rutas y zonas a los distribuidores.**

Se asignaran las rutas dependiendo del número de clientes, la cobertura geográfica, el coste globalizado de las rutas. Clientes con un mismo código postal serán asignados a una misma ruta y existirá mejora en los repartos adecuándose a la franja horaria de cada cliente.

- 2. Conversatorio los nuevos cambios propuestos con los distribuidores.**

Dialogo para discutir los nuevos cambios propuestos para las políticas y rutas de distribución para la empresa Alpina.

- 3. Definición de días y frecuencias de entrega.**

- Para poder establecer la frecuencia con la cual se debe visitar a un cliente se tomaran en cuenta tres aspectos importantes como: preventa, venta y postventa La preventa se la realiza para hacer un sondeo del futuro cliente. En la venta: esto es cuando el prospecto ya reúne las condiciones como cliente y se le realizara visitas de forma periódica.
- Se realiza postventa que es una visita de cortesía para contemplar la posibilidad de una futura venta. Después de realizada la tercera visita y no haber concretado una venta, aun así no exista negativa del posible comprador el vendedor debe plantear si asistir o no.

- 4. Coordinación en el ciclo de entregas**

- Optimizar el ciclo de entregas para que no existan retrasos o inconvenientes.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

5.2. Justificación del proyecto

La idea del desarrollo del modelo de distribución nace al determinar que dentro de las empresas que Alpina contrata para que distribuyan sus productos en la zona Costa existen falencias en los procesos de distribución que retrasan la entrega de pedidos lo que ha conllevado a perder clientes a causa de esto, y hasta ahora no se ha desarrollado ningún modelo de distribución que permita al personal encargado de dichas labores comerciales a mejorar las falencias de distribución que han sido encontradas con la respectiva investigación que se realizó.

La creación del modelo de distribución va a permitir que exista una mayor coordinación desde el momento en que se define la cartera de clientes hasta el momento en que se observan los resultados de las ventas que debieron ser realizadas, si se realiza adecuadamente contribuirá tanto a incrementar las ventas como a ganar nuevos clientes lo que mejorará significativamente la ganancia de la empresa Alpina.

5.3. Objetivos del proyecto

5.3.1. Objetivo general

- Desarrollar un modelo de distribución, para el personal de las empresas que comercializan los productos de la marca Alpina en la zona Costa.

5.3.2. Objetivos específicos

- Establecer las variables de distribución que conformarán el modelo de distribución a desarrollar.
- Definir las áreas clave que serán desarrolladas y mejoradas en el modelo de distribución.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- Determinar la factibilidad de la implementación del modelo distribución de Alpina.
- Proporcionar un valor agregado al sistema de distribución a través de capacitaciones al personal de ventas.

5.4. Beneficiarios del proyecto

En el presente proyecto se ha podido observar claramente que existirán dos tipos de beneficiarios que son:

Beneficiario directo:

El beneficiario directo del desarrollo de modelo de distribución y la capacitación al personal de comercialización es la empresa Alpina ya que si se mejoran los procesos de comercialización no sólo se incrementarán las ventas sino que también aumentaría la cartera de clientes que se tiene actualmente por lo que esto que conllevará a que Alpina mejore sus ventas en toda la Zona Costa que es en la que tiene inconvenientes actualmente.

Beneficiario indirecto:

Se considera como beneficiario indirecto del proyecto a los clientes ya que al mejorar los procesos de distribución de los productos de Alpina, los clientes en este caso a los tenderos o dueños de supermercados podrán tener a tiempo los pedido de los productos pudiendo de esta manera ofrecérselos a sus clientes.

5.5. Fundamentación

El presente proyecto es importante, ya que se consideraron aspectos relacionados a la investigación, con la finalidad de proponer no solo el desarrollo de un modelo de distribución para el personal de comercialización sino también con el fin de brindarles una capacitación que les permita

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

desarrollar las actividades que han sido definidas dentro del modelo de distribución. En la capacitación brindada se profundizarán en aspectos como el establecimiento de la cartera de negocios, determinación de las rutas y zonas de ventas, planeación de recepción y entrega de pedidos, análisis de rutas y zonas a los distribuidores materia de tributación y el pago de impuestos de comerciantes.

La determinación de las rutas y zonas de ventas más que un diseño de recorrido se considera como una planificación obligatoria que deben de realizar los distribuidores de los productos de Alpina para que puedan organizarse de una mejor manera y así poder llegar a tiempo a todos los puntos de ventas de los clientes.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

5.6. Estudio de factibilidad o viabilidad del proyecto

Tabla 25 Presupuesto de ventas año 1

PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1													
VENTAS EN DÓLARES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1
Mayoristas	7,870.00	8,560.00	10,140.00	11,150.00	12,120.00	13,089.00	14,560.00	15,841.00	16,241.00	17,895.00	19,845.00	20,152.00	167,463.00
Detallistas	5,000.00	6,152.00	6,650.00	6,945.00	7,856.00	7,995.00	8,125.00	8,896.00	9,458.00	9,862.00	9,785.00	10,000.00	96,724.00
VENTAS TOTALES EN DÓLARES	12,870.00	14,712.00	16,790.00	18,095.00	19,976.00	21,084.00	22,685.00	24,737.00	25,699.00	27,757.00	29,630.00	30,152.00	264,187.00

Elaborado por: Jorge Gavilanes

El modelo financiero que se denota está dado por una categoría de producto de la empresa Alpina.

Tabla 26 Ventas proyectadas a vender en 5 años

VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS					
UNIDADES X PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mayoristas	\$ 167,463.00	\$ 200,955.60	\$ 221,051.16	\$ 243,156.28	\$ 267,471.90
Detallistas	\$ 96,724.00	\$ 116,068.80	\$ 127,675.68	\$ 140,443.25	\$ 154,487.57
VENTAS TOTALES	\$ 264,187.00	\$ 317,024.40	\$ 348,726.84	\$ 383,599.52	\$ 421,959.48

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Tabla 27 Estado de resultado

Estado de Resultado						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	264,187.00	317,024.40	348,726.84	383,599.52	421,959.48	464,155.42
Costo de Venta	158,512.20	190,214.64	209,236.10	230,159.71	253,175.69	278,493.25
Utilidad Bruta en Venta	105,674.80	126,809.76	139,490.74	153,439.81	168,783.79	185,662.17
Gastos Sueldos y Salarios	51,730.48	52,956.49	54,211.56	55,496.37	56,811.64	59,175.00
Gastos Marketing	44,740.00	22,370.00	23,712.20	25,134.93	26,643.03	28,241.61
Utilidad Operativa	9,204.32	51,483.27	61,566.98	72,808.51	85,329.13	98,245.56
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)	9,204.32	51,483.27	61,566.98	72,808.51	85,329.13	98,245.56
Repartición Trabajadores	1,380.65	7,722.49	9,235.05	10,921.28	12,799.37	14,736.83
Utilidad antes Imptos Renta	7,823.67	43,760.78	52,331.93	61,887.23	72,529.76	83,508.73
Impto a la Renta	1,955.92	10,940.19	13,082.98	15,471.81	18,132.44	20,877.18
Utilidad Disponible	5,867.76	32,820.58	39,248.95	46,415.42	54,397.32	62,631.54

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Tabla 28 TIR y VAN

TIR Y VAN							
Año		1	2	3	4	5	5
Ventas		264,187	317,024	348,727	383,600	421,959	
Costos Variables		158,512	190,215	209,236	230,160	253,176	
Costos Fijos		51,730	52,956	54,212	55,496	56,812	
Flujo de Explotación		53,944	73,853	85,279	97,943	111,972	
Repart. Util		8,092	11,078	12,792	14,692	16,796	
Flujo antes de Imp Rta		45,853	62,775	72,487	83,252	95,176	
Imppto Rta		10,088	13,811	15,947	18,315	20,939	
Flujo después de Impuestos		35,765	48,965	56,540	64,936	74,238	
INVERSIÓN DEL PROYECTO	-96,470	0	0	0	0	0	
Flujo del Proyecto Puro	-96,470	35,765	48,965	56,540	64,936	74,238	Perpetuidad 288,153
Valor Actual	-96,470	30,309	35,166	34,412	33,494	32,450	125,954
		30,309	65,475	99,887	133,381	165,831	
VAN	195,314						
TIR	56.23%						
VAN (Valor actual neto)	\$	195,314					
Inversión	\$	96,470					Económicamente rentable
TMAR (Tasa mínima de rendimiento aceptable)		18.00%					
TIR (Tasa interna de retorno)		56.23%					Financieramente rentable

Elaborado por: Jorge Gavilanes

Se determina la viabilidad del desarrollo del proyecto, debido a que financiera y económicamente es rentable.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo a la investigación realizada, se pudo reconocer que uno de los principales problemas que se generan en la red de distribución de la Región Costa de Alpina es el retraso en la entrega de los pedidos que realizan los clientes. Este retraso en la entrega de pedidos generalmente se debe al hecho de que existe una falta de comunicación interna entre la empresa y los responsables de la distribución.
- En lo que se refiere a la planificación en la distribución de los productos, se pudo reconocer que ésta planificación es escasa y consecuentemente esto genera que se presenten problemas al momento de realizar la entrega. Al carecer de una adecuada planificación la entrega se lleva a cabo de manera desordenada puesto que no se ha logrado optimizar las rutas existentes de modo que los vendedores puedan hacer un recorrido eficaz y eficiente.
- Finalmente, al haber reconocido la existencia del problema y los principales factores que influyen, se pudo reconocer que existía la necesidad de una capacitación en lo que se refiere a la planificación de la entrega de pedidos, de modo que el sistema de distribución sea reestructurado adecuadamente.

Recomendaciones

- Es recomendable que se desarrolle una evaluación posterior a los seis primeros meses de haber implementado el modelo de distribución con la finalidad de poder identificar los resultados

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

obtenidos, de modo que se puedan establecer mejoras si fuere necesario.

- Se recomienda que en base a los resultados que se obtengan posterior al primer año de haber implementado el sistema de distribución mejorado evaluar la factibilidad de implementarlo en otras provincias del país.
- Se recomienda además que se lleve a cabo una supervisión continua para controlar que los procesos de distribución se desarrollen de acuerdo a lo establecido al sistema propuesto para la obtención de la distribución ideal.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, B. (2008). *Los canales de distribución*. Madrid: ESIC.
- Alpina Corporativo S.A. (30 de 12 de 2012). *Alpina*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de Alpina S.A.: http://www.alpina.com/archivos/contenidos/Presentaci_n_Resultados_2012.pdf
- Belio, J., & Sainz, A. (2008). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Especial Directivos.
- Best, J. (2008). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Blaxter, L., & Hugues, C. T. (2011). *Cómo se investiga*. Barcelona: GRAO.
- Bustamante, W. (2008). *Apuntes de mercadotecnia para la microempresa rural*. Santiago de Chile: IICA.
- Caldentey, P., & Giménez, T. (2010). *Comercialización de productos agrarios*. Madrid: Agrícola Español.
- Cantos, M. (2008). *Introducción al comercio internacional*. Barcelona : UOC.
- Chang, R. (2010). *Mejora continua de procesos*. Barcelona: Granica S.A.
- Cruz, I., Coughlan, A., & Stern, L. (2008). *Canales de comercialización*. México D.F: Pearson Educación.
- Diario Hoy. (11 de 11 de 2011). *Diario Hoy*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de alpina.com.co: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/alpina-da-trabajo-a-600-personas-en-sus-plantas-procesadoras-441148.html>
- Fernández, S. (2008). *Técnicas de negociacion*. España: Ideaspropias.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

- Fuentelsaz, C., Ica, M., & Pulpón, A. (2008). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Harrington, J. (2008). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*.
- Hernández, E. (2010). *La competitividad industrial en México*. México D.F: Plaza y Valdes.
- Imbernón, F. (2009). *La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado*. España: Graó.
- Instituto Interamericano de ciencias agrícolas. (2009). *Mesa redonda del consejo técnico consultivo decimoctava edición* . Santiago: IICA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* . México D.F : Pearson Educación.
- Krajewski, L. (2008). *Administracion de operaciones estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.
- Krajewski, L. J. (2009). *Administración de Operaciones: Estratégias y Análisis*. México: Perason Educación de México, S.A.
- López, B., Mas, M., & Viscarri, J. (2011). *Los pilares del marketing*. Barcelona: UPC.
- Maldonado, J. A. (2013). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>
- Mauther, D., & Bischoff, K. (2008). *Análisis y simulacion de procesos*. Barcelona: Reverte S.A .
- Naghi, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F. : Limusa.
- Ortíz, F., & Bernal, Z. (2008). *Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica*. México: Juan Carlos Martínez Coll.

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Real Academia Española. (01 de 01 de 2014). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Recuperado el 2014 de 02 de 2014, de DRAE: <http://lema.rae.es/drae/?val= analisis>

Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de mercados*. México D.F.: Cengage Learning .

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

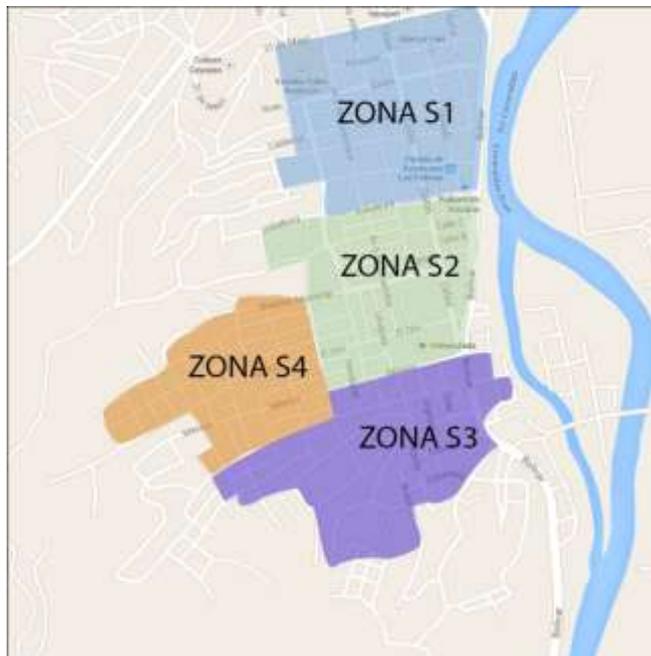
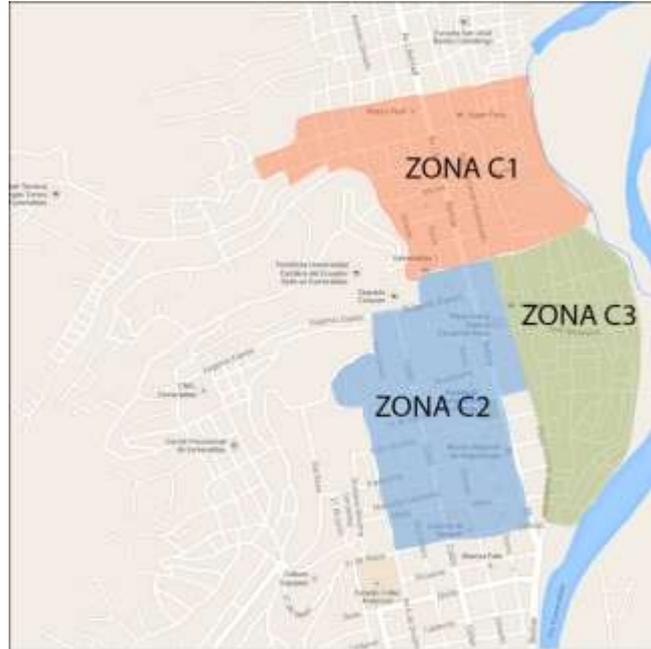
ANEXOS

Zonificación principales ciudades de la Región Costa

Esmeraldas

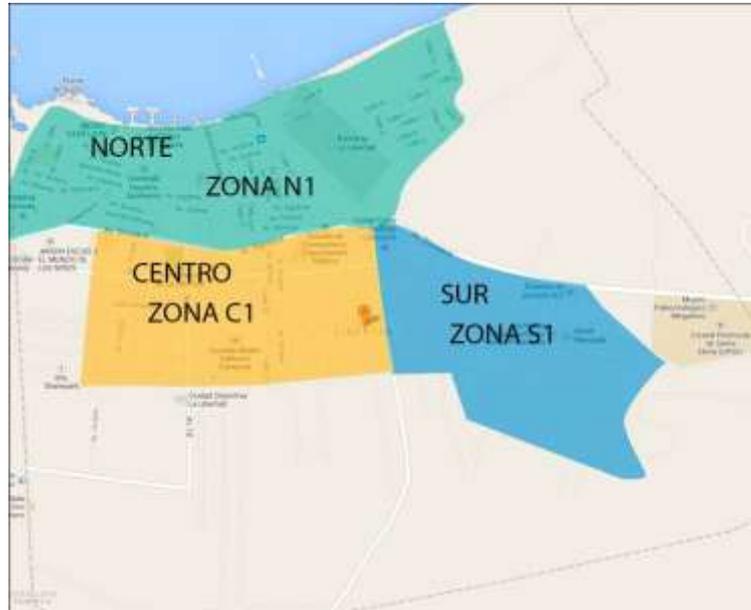


Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

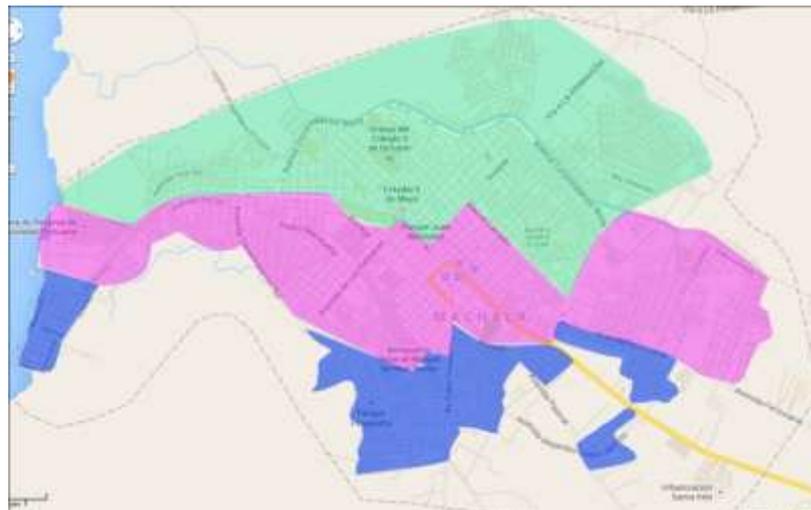


Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Libertad



Machala

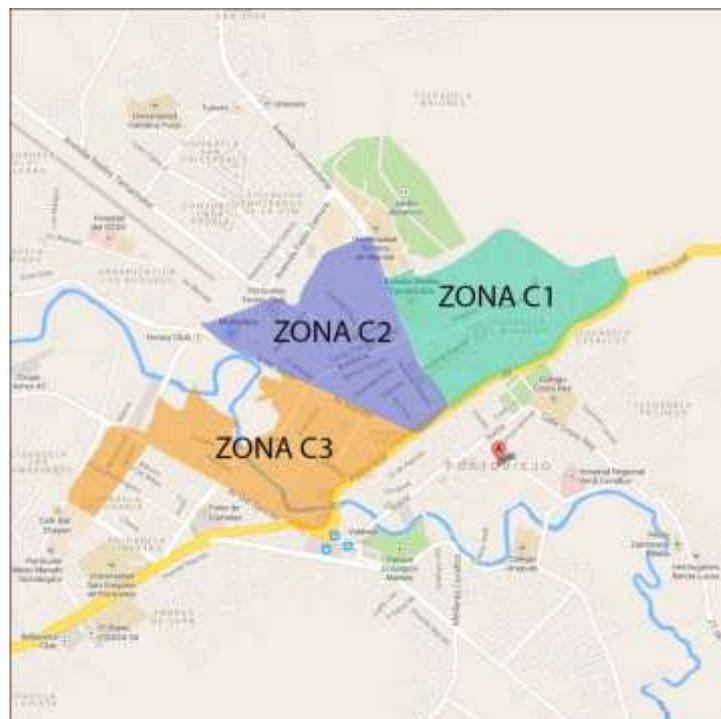
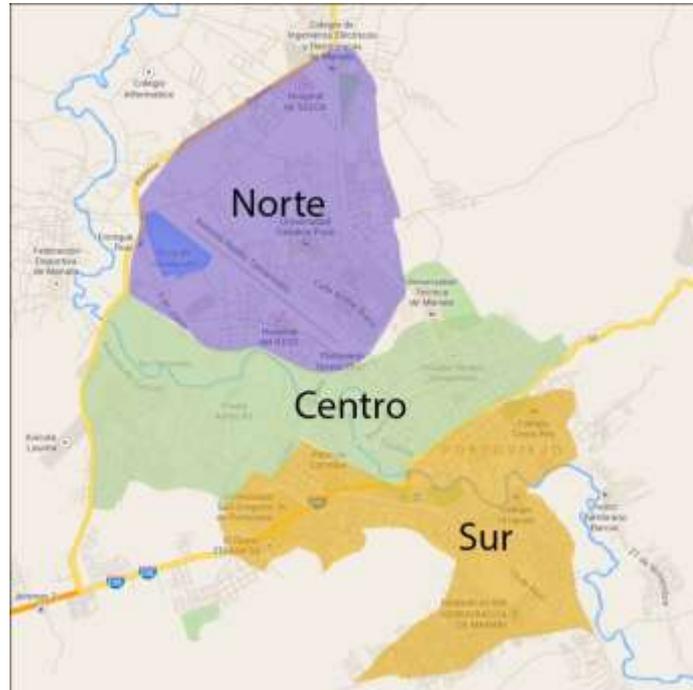


Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

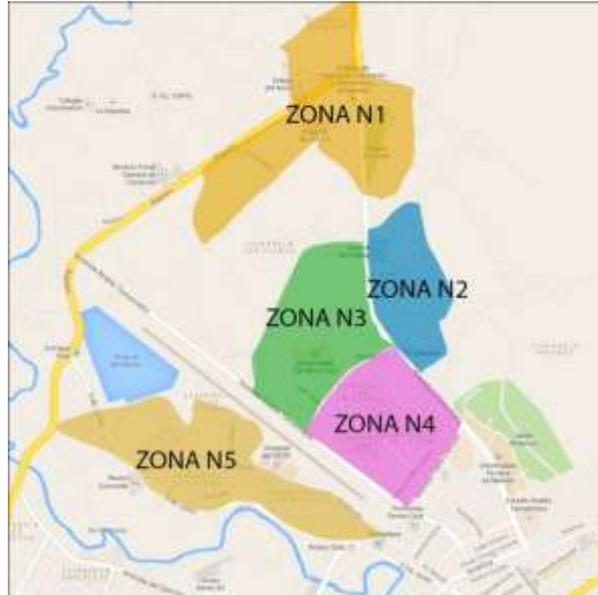


Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Portoviejo

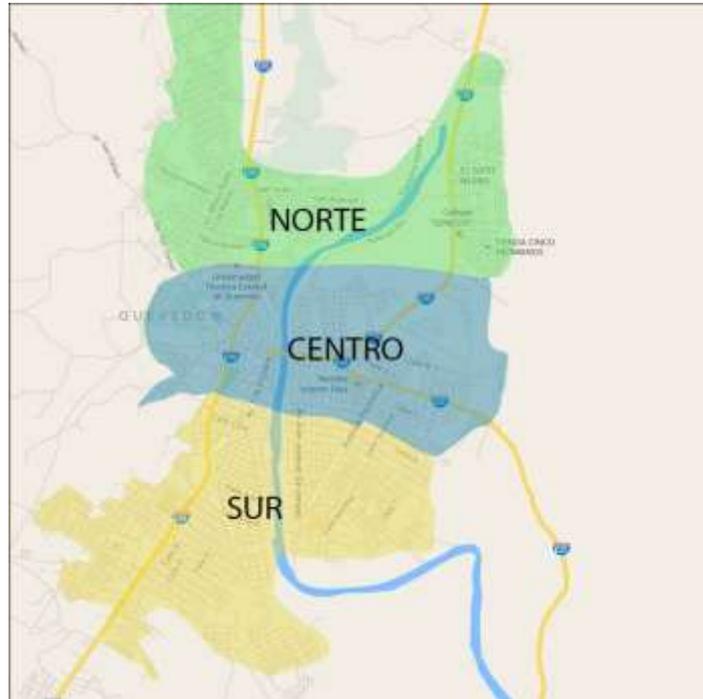


Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

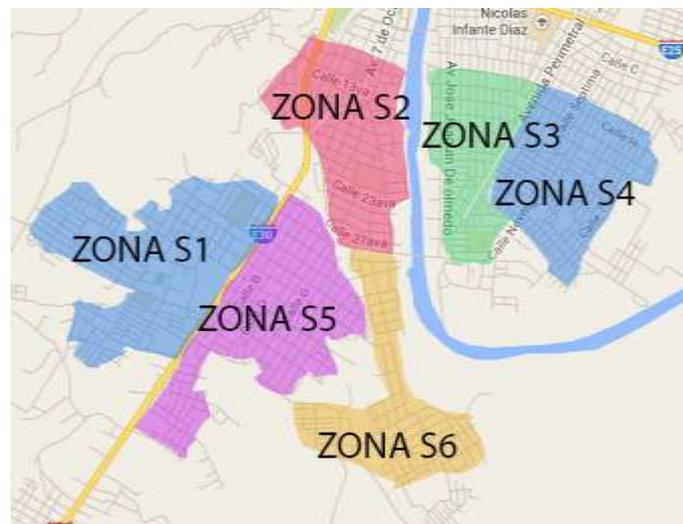


Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Quevedo



Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.



Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Evaluación a distribuidores

Distribuidor 1



ALPINA ECUADOR

Resumen de evaluación inicial de distribuidores

Nombre Distribuidor Daniel Perez Fecha Diciembre 2013

Proceso	Item	Calificacion	Ponderacion	Total
Comercial	Gerenciamiento Territorio	29%	6%	2%
	Incentivos fuerza de ventas	33%	6%	2%
	Informacion a la calle	83%	6%	5%
	juntas de seguimiento	57%	6%	3%
	Indicadores de gestion	0%	6%	0%
	Manuales de gestion	40%	6%	2%
Total Comercial		46%	36%	15%
Logisticos	Vehiculos	50%	8%	4%
	Equipo de distribucion	67%	8%	5%
	Indicadores logísticos	67%	8%	5%
Total Logisticos		60%	24%	15%
Administrativos	Master	75%	4%	3%
	Software venta e inventarios	75%	4%	3%
	Inventarios	100%	3%	3%
	Cambios Y devoluciones	67%	3%	2%
	Distribucion	100%	3%	3%
	Roles definidos	50%	3%	2%
Total Administrativos		76%	20%	16%
Financiero	Sistemas de control	25%	10%	3%
	Costos y gastos	25%	10%	3%
Total Financiero		25%	20%	5%
Total Calificacion Distribuidor			100%	50%

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Distribuidor 2



ALPINA ECUADOR

Resumen de evaluación inicial de distribuidores

Nombre Distribuidor Diana Tubón Fecha Diciembre 2013

Proceso	Item	Calificacion	Ponderacion	Total
Comercial	Gerenciamiento Territorio	0%	6%	0%
	Incentivos fuerza de ventas	33%	6%	2%
	Informacion a la calle	0%	6%	0%
	juntas de seguimiento	0%	6%	0%
	Indicadores de gestion	0%	6%	0%
	Manuales de gestion	20%	6%	1%
Total Comercial		9%	36%	3%
Logisticos	Vehiculos	0%	8%	0%
	Equipo de distribucion	0%	8%	0%
	Indicadores logisticos	0%	8%	0%
Total Logisticos		0%	24%	0%
Administrativos	Master	25%	4%	1%
	Software venta e inventarios	0%	4%	0%
	Inventarios	0%	3%	0%
	Cambios Y devoluciones	67%	3%	2%
	Distribucion	0%	3%	0%
	Roles definidos	0%	3%	0%
Total Administrativos		18%	20%	3%
Financiero	Sistemas de control	25%	10%	3%
	Costos y gastos	0%	10%	0%
Total Financiero		13%	20%	3%
Total Calificacion Distribuidor		100%		9%

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Distribuidor 3



ALPINA ECUADOR

Resumen de evaluación inicial de distribuidores

Nombre Distribuidor	Danilo Roman		Fecha	Diciembre 2013	
Proceso	Item	Calificación	Ponderación	Total	
Comercial	Gerenciamiento Territorio	43%	3%	1%	
	Incentivos fuerza de ventas	25%	3%	1%	
	Información a la calle	50%	3%	2%	
	Juntas de seguimiento	86%	3%	3%	
	Manuales de gestión	0%	4%	0%	
	Indicadores de gestión	36%	4%	1%	
Total Comercial		45%	20%	8%	
Logísticos	Vehículos	75%	3%	2%	
	Equipo de distribución	33%	3%	1%	
	Almacenamiento	67%	3%	2%	
	Indicadores logísticos	33%	3%	1%	
Total Logísticos		47%	12%	6%	
Bodegas	Ubicación	80%	2%	2%	
	Recomendaciones Civiles	86%	3%	3%	
	Seguridad Industrial y Calidad	0%	3%	0%	
	Zona de Muelles y Parqueaderos	67%	3%	2%	
	Áreas de Servicio	50%	3%	2%	
	Cuarto Frio	55%	3%	2%	
	Área de Seco	50%	3%	2%	
Total Bodegas		58%	20%	12%	
BPB	Almacenamiento del producto	100%	5%	5%	
	Manejo del producto	60%	5%	3%	
	Cargue de vehículos	50%	5%	2%	
	Área de devoluciones	100%	5%	5%	
Total BPB		75%	18%	14%	
Administrativos	Máster	75%	4%	3%	
	Software venta e inventarios	60%	4%	2%	
	Inventarios	50%	3%	2%	
	Cambios Y devoluciones	100%	3%	3%	
	Distribución	100%	3%	3%	
	Roles definidos	0%	3%	0%	
Total Administrativos		67%	20%	13%	
Financiero	Sistemas de control	75%	5%	4%	
	Costos y gastos	50%	5%	3%	
Total Financiero		63%	10%	6%	
Total Calificación Distribuidor				58%	

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Distribuidor 4



ALPINA ECUADOR

Resumen de evaluación inicial de distribuidores

Nombre Distribuidor DIZOMIELVARG Fecha 12-DEC-2013

Proceso	Item	Calificación	Ponderación	Total
Comercial	Gerenciamiento Territorio	14%	3%	0%
	Incentivos fuerza de ventas	50%	3%	2%
	Información a la calle	67%	3%	2%
	Juntas de seguimiento	86%	3%	3%
	Manuales de gestión	0%	4%	0%
	Indicadores de gestión	55%	4%	2%
Total Comercial		50%	20%	9%
Logísticos	Vehículos	75%	3%	2%
	Equipo de distribución	33%	3%	1%
	Almacenamiento	100%	3%	3%
	Indicadores logísticos	44%	3%	1%
Total Logísticos		58%	12%	8%
Bodegas	Ubicación	40%	2%	1%
	Recomendaciones Civiles	57%	3%	2%
	Seguridad Industrial y Calidad	25%	3%	1%
	Zona de Muelles y Parqueaderos	33%	3%	1%
	Áreas de Servicio	17%	3%	1%
	Cuarto Frio	45%	3%	1%
	Área de Seco	50%	3%	2%
Total Bodegas		40%	20%	8%
BPB	Almacenamiento del producto	67%	5%	3%
	Manejo del producto	80%	5%	4%
	Cargue de vehículos	100%	5%	5%
	Área de devoluciones	0%	5%	0%
Total BPB		67%	18%	12%
Administrativos	Máster	100%	4%	4%
	Software venta e inventarios	60%	4%	2%
	Inventarios	100%	3%	3%
	Cambios Y devoluciones	33%	3%	1%
	Distribución	0%	3%	0%
	Roles definidos	100%	3%	3%
Total Administrativos		67%	20%	13%
Financiero	Sistemas de control	50%	5%	3%
	Costos y gastos	75%	5%	4%
Total Financiero		63%	10%	6%
Total Calificación Distribuidor				56%

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Distribuidor 5



ALPINA ECUADOR

Resumen de evaluación inicial de distribuidores

Nombre Distribuidor Victor Arguello Fecha Diciembre 2013

Proceso	Item	Calificacion	Ponderacion	Total
Comercial	Gerenciamiento Territorio	0%	6%	0%
	Incentivos fuerza de ventas	33%	6%	2%
	Informacion a la calle	0%	6%	0%
	juntas de seguimiento	14%	6%	1%
	Indicadores de gestion	0%	6%	0%
	Manuales de gestion	10%	6%	1%
Total Comercial		9%	36%	3%
Logisticos	Vehiculos	0%	8%	0%
	Equipo de distribucion	33%	8%	3%
	Indicadores logicos	0%	8%	0%
Total Logisticos		10%	24%	3%
Administrativos	Master	25%	4%	1%
	Software venta e inventarios	0%	4%	0%
	Inventarios	0%	3%	0%
	Cambios Y devoluciones	0%	3%	0%
	Distribucion	0%	3%	0%
	Roles definidos	0%	3%	0%
Total Administrativos		6%	20%	1%
Financiero	Sistemas de control	0%	10%	0%
	Costos y gastos	0%	10%	0%
Total Financiero		0%	20%	0%
Total Calificacion Distribuidor			100%	7%

Título: Análisis del proceso de selección para los distribuidores de Alpina en la ciudad de Guayaquil. Propuesta: Modelo de desarrollo a los distribuidores de Alpina mediante el uso de indicadores de gestión.

Distribuidor 6



ALPINA ECUADOR

Resumen de evaluación inicial de distribuidores

Nombre Distribuidor Marlene Alban Fecha Diciembre 2013

Proceso	Item	Calificacion	Ponderacion	Total
Comercial	Gerenciamiento Territorio	14%	6%	1%
	Incentivos fuerza de ventas	33%	6%	2%
	Informacion a la calle	17%	6%	1%
	juntas de seguimiento	0%	6%	0%
	Indicadores de gestion	0%	6%	0%
	Manuales de gestion	30%	6%	2%
Total Comercial		17%	36%	6%
Logisticos	Vehiculos	50%	8%	4%
	Equipo de distribucion	0%	8%	0%
	Indicadores logisticos	67%	8%	5%
Total Logisticos		40%	24%	9%
Administrativos	Master	75%	4%	3%
	Software venta e inventarios	0%	4%	0%
	Inventarios	0%	3%	0%
	Cambios Y devoluciones	67%	3%	2%
	Distribucion	0%	3%	0%
	Roles definidos	0%	3%	0%
Total Administrativos		29%	20%	5%
Financiero	Sistemas de control	0%	10%	0%
	Costos y gastos	0%	10%	0%
Total Financiero		0%	20%	0%
Total Calificacion Distribuidor			100%	20%