

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de Mejora del Modelo de Servicio y Ventas
para la Localidad de Azogues (Provincia Cañar-Ecuador)
2022”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Bach. Córdova Cevallos, Rodrigo Salvador

Docente Guía:
Mag. Vargas Fuentes Jullisa Alexadra

TACNA – PERÚ

2023

"El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)"

Agradezco a Dios por brindarme sabiduría e iluminar mi camino en cada proyecto que emprendo. A mi amada esposa Ruth, pues sin su apoyo incondicional, comprensión y aliento no hubiera sido posible este gran logro. A mis hijos Cristian y Valeria quienes son el motor que me impulsa a seguir creciendo día a día. A mis padres, por ser mi ejemplo de responsabilidad, compromiso y perseverancia. Y a mis hermanos por su cariño que me demuestran día a día.

Índice De Contenido	
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
RESUMEN:.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	11
1.1. Título del Tema	11
1.2. Planteamiento del problema	11
1.3. Objetivos de la Investigación	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. Metodología.....	14
1.5. Justificación.....	15
1.6. Principales Definiciones.....	16
1.7. Alcances y limitaciones.....	18
1.7.1. Alcances.....	18
1.7.2. Limitaciones.....	19
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2. Modelos teóricos de gestión logística.....	20
2.1 La logística tradicional.....	20
2.2. Relación Logística-Producción.....	23
2.3. Nivel de servicio al cliente y logística	24
2.4. Cadena de Suministro.....	25
2.5. Servicio al cliente.....	25
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.....	28
3.1. Reseña histórica.....	28
3.2. Estructura Global.....	30
3.2.1. Heineken Ecuador.....	30
3.4. Filosofía Organizacional.....	32
3.4.1. Nuestro Propósito en Heineken	32
3.4.2. Nuestros Valores Corporativos.....	32
3.4.3. Nuestros Comportamientos Heineken	32
3.5. Diseño Organizacional.....	34
3.6. Productos.....	35
3.7. Diagnostico Organizacional	37
3.8. Análisis crítico.....	40
CAPITULO IV	42
4.1. Marco metodológico.....	42

4.1.1 Alcance del estudio	42
4.1.2. Tipo de diseño metodológico	43
4.1.3. Técnicas de investigación	43
4.1.4. Población del estudio	45
4.2. Análisis y diagnóstico del proceso de Distribución Actual.....	45
4.2.1. Análisis del proceso de distribución de la Empresa en estudio	45
CAPITULO V.....	48
5. Propuestas de Mejora.....	48
5.1. Objetivos de la Propuesta de Mejora.....	48
o 5.2. Selección de la propuesta de mejora.....	48
5.2.1. Análisis de los Problemas.	48
5.2.2. Alternativas de solución.....	50
o 5.3. Implementación de la propuesta del modelo de mejora del Modelo de Servicio de Preventa	50
5.3.1 Proceso actual del modelo de Preventa.	50
5.3.2. Motivos de no entrega de producto terminado	52
5.3.3. Implementación de la propuesta de mejora del modelo servicio de preventa.....	54
5.3.4. Implementación del Sistema de Ruteo	56
o 5.4. Implementación del Sistema en línea de Seguimiento al modelo de preventa y Entrega.....	58
5.4.1 Proceso actual de un Sistema en línea de Seguimiento al modelo Preventa y Entrega	58
5.4.1.1 Funciones actuales de Seguimiento al modelo de Preventa y Entrega	59
5.4.2 Implementación de un sistema en línea de Seguimiento al modelo de Preventa y Entrega.....	59
CAPITULO VI	61
6.1. Conclusiones.....	61
6.2. Recomendaciones	63
6.3. Bibliografía.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mix de marcas Heineken Azogues.....	12
Figura 2: Estructura básica de una cadena de suministro	25
Figura 3: Organigrama Estructural Heineken	34
Figura 4: Presentación de portafolio.....	35
Figura 5: Portafolio Heineken Ecuador.....	35

Figura 6: Porcentaje de participación de los Skus en el mix del Portafolio de la marca Heineken	36
Figura 7: Históricos de volumen y Mix de la Zona de Azogues Provincia Cañar	36
Figura 8: Históricos de volumen y Mix de la Zona de Azogues Provincia Cañar	377
Figura 10: Canales de Venta.....	46
Figura 11: Motivo de entrega de pedidos	53
Figura 12: Mapa de PDV de Preventa Azogues	56
Figura 13: Mapa de Ruta Entrega del Sistema Mapinfo.....	57
Figura 14: Proceso de Programación de Ruta de despacho.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Issues Encontrados	49
Tabla 2: Alternativas de Solución.....	50
Tabla 3: Proceso Actual de Ruteo.....	51
Tabla 4: Proceso Actual de Preventa.....	52
Tabla 5: Propuesta Nueva de Atención Preventa	5555
Tabla 6: Estrategia de Canales.....	55

RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en: MBA en Administración de Negocios

Título de la tesis: “Propuesta de Mejora del Modelo de Servicio y Ventas para la Localidad de Azogues (Provincia Cañar-Ecuador) 2022”

Autor: Córdova Cevallos, Rodrigo Salvador

RESUMEN:

El presente Trabajo de Investigación propone una mejora en el Modelo de servicio y Ventas para la localidad de Azogues (Provincia de Cañar-Ecuador) en el proceso de comercialización de la empresa en estudio, comercializadora de bebidas de moderación y de multimarca. El estudio se enfoca en la distribución de bebidas de Moderación en el canal Tradicional y Mayorista.

Proponer mejoras en el modelo de Servicio y Ventas en la comercialización de bebidas de moderación es una prioridad, las ventas no Concretadas o pérdidas debido a errores (ruteros no definidos, clientes nuevos, efectividad de visitas) o demoras en la logística influyen directamente en: nivel de servicio (en el 2018 el Fill Rate fue 71.12%), falta de presencia de productos en puntos de ventas (asertividad de la demanda 63.5%), Ante esta realidad, se proponen los siguientes objetivos:

- Realizar un diagnóstico sobre la efectividad de entrega del modelo de servicio (preventa) que presta la empresa Heineken en la localidad de Azogues a través de su socio comercial Yalobox

- Diseñar una propuesta de mejora sobre la efectividad de entrega y venta en el modelo servicio preventa de la empresa Heineken en la localidad de Azogues
- Determinar los mecanismos de control y seguimiento de la propuesta de mejora del modelo de servicio (preventa) de la empresa Heineken en la localidad de Azogues
- Determinar el beneficio/costo de la propuesta de mejora del modelo de servicio (preventa) de la empresa Heineken en la localidad de Azogues.

Para el Cumplimiento y desarrollo de los objetivos, se procedió a diagnosticar el entorno del rubro mediante un análisis de la zona en estudio para comercialización y se realizó un censo de todos los PDV agrupándolos por segmentación de canales. Conjuntamente, se procedió a un análisis interno y una descripción de la empresa en estudio, a través de un análisis FODA, Luego se realizó un diagnóstico de la distribución actual de la empresa en estudio, mediante la aplicación de un modelo de evaluación de buenas prácticas de distribución y la aplicación del modelo SCOR,

Una vez que se definió los principales procesos (críticos) a considerar para el análisis de la propuesta de mejora, se procedió a definir los problemas por cada proceso, haciendo uso de diagramas de Ishikawa y de algunos indicadores prioritarios tales como: Efectividad de Visita, Clientes Nuevos, Pedidos sin stock, Pedidos no entregados, Asertividad de la demanda, Nivel de Servicio, Clientes fuera de Ruta, etc.

Posteriormente, a través un análisis de los issues encontrados, se hizo una categorización de los mismos, tomando como referencia el tiempo de

ejecución, monto de inversión y tiempo de recuperación de la propuesta, resultando las siguientes propuestas de mejora:

- Implementación de la propuesta del modelo de mejora del Modelo de Servicio de Preventa.
- Implementación del Sistema de Ruteo.

Luego se desarrollan las propuestas de mejora, explicando su implementación y los cambios que estas implican en la empresa objeto de este estudio. Finalmente se procede a detallar las conclusiones y recomendaciones, producto del estudio realizado

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales resulta inviable mantener un proceso de comercialización eficiente bajo los marcos tradicionales, razón por lo cual se realizan diversas evoluciones en la forma en que operan las cadenas de suministro en las empresas. Por ello se ha agregado al control de los procesos, objetivos como: disminuir los costos de logística y almacenamiento, distribución direccionada al PDV, disminución de errores, etc. Con ello se definió el Supply Chain Management o gestión de la cadena de suministro, partiendo por implementar estrategias competentes que permitan a las empresas diferenciarse de sus competidores, a través de una adecuada gestión de abastecimiento, distribución, manejo de almacenes y gestión de logística inversa. Una adecuada gestión de comercialización y toma de pedido en el PDV.

En la actualidad, en los mercados de consumo masivo (bebidas de moderación) , los intermediarios más relevantes son los transportistas y distribuidores,

resultando los últimos de mayor relevancia según los promedios de venta en la localidad de azogues son los mayoristas los que tienen mayor incidencia en la venta de bebidas de moderación, mientras que los Minimarkets aún no tienen una mayor participación definida en ventas. Sin embargo, la tendencia de este rubro 2 global, apunta a que la demanda migraría hacia el canal tradicional. Por tanto, resulta de vital importancia mejorar el modelo de servicio y ventas hacia los clientes, levantando una base de datos que refleje la realidad de la zona, definiendo una estrategia de canales, mejorando los procesos para optimizar las rutas y disminuir tiempos de entrega, concretando las entregas y abastecer los puntos de venta, haciendo efectivas las entregas.

Proponer mejoras en el modelo de servicio y ventas de la distribución de bebidas moderación es de vital importancia para las empresas que se dedican a esta actividad, pues el hecho de tener los productos en bodega y no puestos en el punto de venta, ocasiona no solo no generar valor, dado que la mercadería genera valor en el punto de venta mas no en el almacén, falta de presencia en los puntos de ventas, además de sobrecostos de almacenamiento, además genera insatisfacción por parte del cliente por desabastecimiento del producto, pérdida de rentabilidad, posicionamiento del productos sustitutos que el consumidor final se ve obligado a comprar a falta de los nuestros.

Por tanto, el presente trabajo está encaminado a elaborar una Propuesta de Mejora del Modelo de Servicio y Ventas para la Localidad de Azogues de los procesos de distribución secundaria de bebidas moderación a los puntos finales de venta, definiendo aquellas necesidades para realizar la implementación, así como los factores claves de éxito. Consiguiendo un agregado de valor (ventaja

competitiva) para la empresa que aplique este proceso de mejora en su distribución.

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Propuesta de Mejora del Modelo de Servicio y Ventas para la Localidad de Azogues (Provincia Cañar-Ecuador)

1.2. Planteamiento del problema

La empresa, en el primer semestre del 2020, presentó una caída en la calidad del servicio, expresado en un aumento en el número de quejas y reclamos (entregas no efectivas en la toma de pedido) alcanzando un incremento del 22% con respecto al año anterior, esto se acrecentó en el segundo semestre del 2020 al 25%, en el 2021 sufrimos un incremento en las entregas no efectivas que supero niveles del 30%, lógicamente esto está relacionado directamente con las ventas en la localidad.

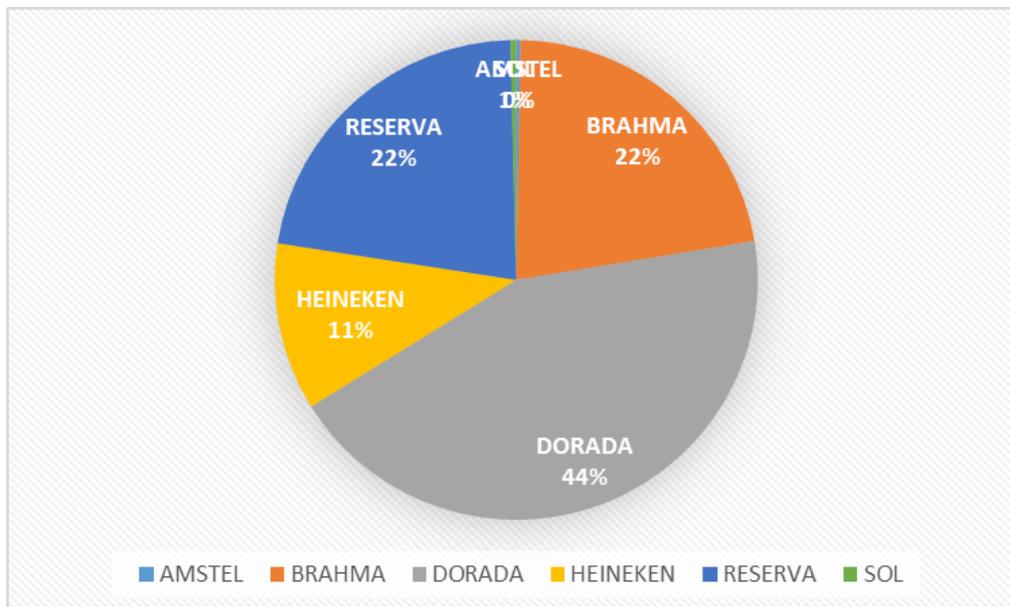
En la ciudad de Azogues, el consumo de bebidas de moderación de nuestros productos durante los últimos 12 meses ha tenido un decrecimiento importante del 35%, la falta de un distribuidor comprometido, con una política financiera y una logística de distribución definida, ha impactado en la presencia de nuestras marcas, La cobertura de nuestros skus se ha visto seriamente afectada con un decrecimiento a un nivel de 20 puntos porcentuales, hemos perdido presencia en parroquias rurales del cantón Azogues , (Cojitambo, Guapán, Javier Loyola, Luís Cordero, Pindilig, Benigno Rivera, San Miguel de Porotos), el canal nocturno (Bares; Discotecas, Licoreras) principalmente en la avenida 16 de abril ,donde hay la mayor concentración de estos locales, sufre serios desabastecimientos por falta de un modelo de servicio estable con ventanas horarias definidas, para este tipo de locales que por su tipología tienen

horarios de atención y apertura diferenciada; realmente, la percepción de los clientes acerca del servicio que se presta en esta localidad es totalmente crítica siendo esto la base primordial de un efecto multiplicador de la reputación que se pueda generar con la clientela por el mal servicio prestado.

La distribución numérica presenta niveles críticos del 25% frente a la meta planteada, estamos presentes con nuestras marcas en 25 clientes de cada 100 cuando la meta objetiva es del 70% con el actual modelo de servicio. El Mix en la localidad de Azogues, no presenta un desarrollo de las marcas más rentables de la compañía el 86% representa las marcas Mainstream indicadores, que se detalla en figura adjunta.

Figura 1

Mix de marcas Heineken Azogues



De continuar la problemática planteada, la probabilidad que tenga la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno se verán reducidas; no podremos mejorar los procesos en distribución y la percepción del servicio que

prestamos al cliente seguirá siendo crítica. La efectividad de entregas frente a la toma de pedido seguirá aumentando sobre niveles superiores al 40%, por consiguiente no habría un desarrollo importante de las marcas premium en el punto de venta, la cobertura actual de nuestras marcas permanecería en indicadores porcentuales por debajo de los objetivos empresariales que para este año son del 70%, obviamente este efecto se traduce en el indicador de volumen que se mantendría decreciente sobre años anteriores no siendo rentable para la compañía la distribución de sus productos en la zona. Por tal razón, se ve la necesidad de proponer una mejora en el modelo de servicio y ventas.

La realización del trabajo de investigación permitirá mejorar la calidad del servicio y el proceso, otorgándonos la oportunidad de mejora continua y establecer los indicadores de calidad frente al servicio prestado: • Efectividad del servicio de entrega superior al 90%. • Calidad de los procesos de distribución.

Nos permitirá mantener indicadores de cumplimiento frente a objetivos empresariales:

- Mejora de Distribución Numérica de nuestras Marcas 75%.
- Elevar la participación de marcas premium en el Mix al 30%. • Crecimiento sostenible del 15% frente al año anterior.

Con lo propuesto podremos medir indicadores de gestión y tener en control la operación construyendo en la zona un negocio sostenible.

1. Formulación del Problema (*Exclusivamente para tesis*).

2. Hipótesis de la Investigación (*Exclusivamente para tesis*).

2.1. Hipótesis General

2.2. Hipótesis Específicos

1.3. **Objetivos de la Investigación**

1.3.1. **Objetivo General**

Elaborar una propuesta de mejora para la empresa Heineken en el modelo de entrega y ventas en la localidad de Azogues.

1.3.2. **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre la efectividad de entrega del modelo de servicio (preventa) que presta la empresa Heineken en la localidad de Azogues a través de su socio comercial Yalobox

-Diseñar una propuesta de mejora sobre la efectividad de entrega y venta en el modelo servicio preventa de la empresa Heineken en la localidad de Azogues

- Determinar los mecanismos de control y seguimiento de la propuesta de mejora del modelo de servicio (preventa)de la empresa Heineken en la localidad de Azogues

- Determinar el beneficio/costo de la propuesta de mejora del modelo de servicio (preventa) de la empresa Heineken en la localidad de Azogues.

1.4. **Metodología**

Tipo de Investigación. _ Descriptiva-exploratoria, descriptiva, pues se va a describir una realidad que ya existe, se va proponer algo, pero principalmente se va a proponer algo que ya existe,

Diseño de la Investigación. _ Transaccional, ya que se va a trabajar con la investigación con datos de un solo momento

Técnicas de Recolección. _ Entrevista, encuesta, revisión documental, instrumentos para recolección de datos. Cuestionario estructurado para entrevista, cuestionario estructurado para encuesta, fichas.

Población/Muestra.

1.5. Justificación

El presente trabajo investigativo trata de encontrar oportunidades de mejora y plantea alternativas que se plasmen en los resultados operacionales de un socio comercial de Heineken ECU. En la distribución de bebidas de moderación en la localidad de Azogues. Teniendo en cuenta que los Indicadores de gestión con los que se controla la eficiencia operativa son: efectividad de entrega, tiempo promedio en ruta, ocupación de carga y CRM; los cuales buscamos impactar cumplimiento los objetivos propuestos, luego de la aplicación de la propuesta de mejora. Para el análisis, aplicaremos una metodología de gestión; análisis interno / externo de la cadena de logística. Con el objetivo de determinar las oportunidades existentes en la cadena de distribución; el apoyo que se da con la propuesta de mejora es direccionado a una empresa de bebida de moderación, y a través de la propuesta de mejora, logre hacer más eficiente su logística de distribución, optimizando las rutas, reduciendo sus tiempos de

respuesta en entregas, utilizando al 100% su flota e mejorando su CRM, así como su relación beneficio/costo.

Así mismo el presente Trabajo investigativo se justifica académicamente, pues me permite poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la presente etapa de estudio del MBA, en temas relacionados al planteamiento y control de operaciones, gestión Logística, elaboración de proyectos, entre otros, así como también la motivación gira en torno a que el presente trabajo sirva como base y guía para investigaciones futuras acerca de los procesos de una empresa de comercialización de bebidas y de aquellas personas que tengan como finalidad investigar la cadena de suministro basado en el modelo SCOR.

1.6. Principales Definiciones

Logística: “La logística puede definirse como la ciencia que estudia como las mercancías, las personas o la información superan la distancia en forma eficiente”. (Robusté, 2005, pág. 13)

Gestión Logística: “Es la que se basa en un control proactivo del flujo de materiales, utilizando mecanismos apropiados de adaptación de las capacidades. (Tejero y Martin, 2007)

Demanda: “Es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en una condición y en un periodo concreto”. (Bastos, 2007, pág.8)

Globalización: “Es cuando las empresas desarrollan sus operaciones a escala mundial, gracias al internet, nuevas tecnologías de información y supresión de algunas fronteras”. (Miquel, 2008, pág.437)

Aprovisionamiento: “es una operación logística que consiste en asegurar el abastecimiento de mercancías (stock) en una tienda para evitar así incomodar a los clientes, deberá ser constante y habrá de hacerse en las mejores condiciones, a fin de cumplir con los objetivos del negocio.” (Bastos, 2007, pág.7)

Inventario: “Es una relación detallada de los materiales, producto, mercancías, que tiene la empresa almacenada y clasificados según su categoría” (Escudero, 2009, pág.220)

Rotación: “Es el ritmo en que las existencias de un producto se renuevan en un periodo de tiempo determinado” (Bastos, 2007, pág.8)

Just inTime (sistema justo a tiempo): “Es una filosofía industrial cuyo fin primordial es la eliminación de costos mediante la supresión de todos los elementos innecesarios en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución” (Anaya, 2007, pág.116) 29

Ventaja Competitiva: “Es ofrecer una propuesta de valor única a partir de una cadena de producción de valor adaptada, lo que implica un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales, y en el que existe un ajuste entre numerosas actividades que pasan a fortalecerse unas con otras.” (Porter, 2009, pág.12)

Cadena de suministro: “Es la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, almacenamiento y comercialización de un producto, es decir integran todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado”. (Miquel, 2008, pág.435)

Almacén: “Es el local comercial destinado al almacenaje de bienes o sea un espacio físico, en que depositan materias primas, productos semielaborados y terminados, a la espera de ser transferidos a otro eslabón de la cadena de suministros”. (Bastos, 2007, pág.10)

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

La presente investigación, direcciona su alcance a la propuesta e implementación de mejoras a los procesos de distribución, para una adecuada gestión de distribución, de una empresa de bebidas gaseosas de consumo masivo.

La investigación de la empresa en estudio se realizó en Azogues provincia de Cañar para un aproximado de 230 Puntos.

Línea de Investigación: enfoque cualitativo.

Operacional: Empresa de bebidas de moderación (consumo masivo), enfocado al canal Tradicional, Nocturno, Mayorista y Horeca.

1.7.2. Limitaciones

- Restricciones con el uso de información propia de los centros de distribución consultados, debido a normas de confidencialidad.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2. Modelos teóricos de gestión logística

2.1 La logística tradicional

Se relaciona solamente con el movimiento físico de materiales y son las áreas anexas como compras o producción, comercial o ventas, quienes definen su ámbito de actuación. La misión de la logística se centra en absorber las inflexibilidades relacionadas con las compras o a la producción, las cuales se traducen en superficies para almacenar (“guardar”) los materiales. En relación a las áreas comerciales o de ventas la misión de la logística tradicional es mover los productos, dentro de los marcos establecidos, hacia los clientes. En la actualidad, se observa que ninguna empresa privada puede darse el lujo de “mantener” su logística dentro los marcos tradicionales. Las empresas han incorporado en las descripciones de cargos de responsabilidad logística, metas como reducción de costos de almacenaje y de distribución, reducción de errores, logística enfocada al cliente, etc. Esta definición ha dado como resultado que la mayoría de los responsables de la logística estén dedicados – esporádica o permanentemente – a optimizar los flujos de materiales. A través de la implementación de nuevos centros de distribución, operaciones de crossdocking, externalización de las operaciones, renegociación de los fletes de transportes, así como la incorporación de herramientas informáticas de apoyo (WMS, ruteadores, etc.) se han atacado los “sobrecostos logísticos” con experiencias mayoritariamente positivas. Sin

embargo, las áreas anexas siguen siendo mandatorias, es decir, la logística se limita a ser una “esclava” de sus requerimientos. Como resultado de la implementación de estas medidas, la nueva estructura de costos logísticos parece ser mejor o más flexible, sin embargo, una vez esto hecho, ¿Qué nuevos desafíos existen para la logística y para los responsables que se desempeñan en esta área?, es aquí donde surge el concepto de gestión de la cadena de suministro o Supply Chain Management, el cual no es un nombre nuevo para las tareas logísticas tradicionales, sino es una redefinición de su radio de acción o cobertura.

Respecto de la gestión de la logística tradicional, las principales diferencias radican en que las áreas anexas son definidas como parte de la “Supply Chain”. Adicionalmente, a las metas que han sido colocadas a los responsables logísticos tradicionales de las empresas, los “Supply Chain Manager” deben reducir las interfaces en la cadena de suministros, es decir, eliminar aquellos procesos que no otorgan valor agregado. En definitiva, su pensamiento debe estar orientado a los procesos y no a las funciones. La tarea de un “Supply Chain Manager” es la gestión integrada de la cadena de suministros incluyendo clientes, operadores y proveedores, para los cuales no es el “esclavo” de las áreas anexas, sino que es un “optimizador e integrador” de estrategias y tácticas, con el poder suficiente para la toma de decisiones sobre las áreas funcionales de las empresas (cuándo y dónde producir, en qué cantidad, de qué sucursal despachar a qué cliente, etc.). Evidentemente ésta es una gestión con un grado de complejidad avanzado, lo cual ha creado la aparición de nuevos sistemas de apoyo informático. En

la actualidad varias empresas ya han reemplazado sus sistemas informáticos múltiples por sistemas informáticos que tienen la capacidad de manejar todos los ámbitos internos de la empresa bajo una sola plataforma (ERP). Los positivos resultados de estas implementaciones se reflejan tanto en el aumento de seguridad y agilidad de los procesos en todas las áreas funcionales (p.ej. en función de la guía de recepción de una importación se actualiza la tabla de precios importados de los múltiples productos en forma on-line, prorrateando los costos logísticos como el transporte inbound), como en la mayor agilidad para acceder a informaciones internas. Estos sistemas permiten a los responsables de la cadena de suministro ver el estado actual sin visualizar la cadena de suministro completa (situación más favorable para una planificación óptima). Así, al ejecutar planificaciones en forma secuencial no toman en cuenta restricciones de la cadena de suministro global (filosofía MRP). Esta deficiencia es absorbida por sistemas adicionales como el software de Supply Chain Management, los cuales se complementan con los sistemas ERP añadiendo herramientas más sofisticadas, (por ej. permiten incluir restricciones, realizar simulaciones, etc.) e incluso sustituyéndolos en algunas funciones de planificación (Z, 2005).

Importancia de la logística en la organización empresarial Entender que el flujo de materiales en una empresa es un proceso que se debe gestionar de manera integrada ha facilitado la centralización de las actividades logísticas en una sola área o departamento en la empresa. Las relaciones costo-servicio que gestiona la logística con las demás áreas y su impacto en las operaciones de toda la empresa ha llevado a que el área logística tenga un nivel gerencial similar

al de las gerencias de producción, comercial, finanzas, etc., etc., en la estructura de la organización de la empresa.

La noción de las relaciones costo-servicio que gestiona la logística y su impacto en otras áreas se puede entender a través de sencillas situaciones. Si, por ejemplo, el área logística de una empresa decidiera utilizar el medio de transporte más barato para minimizar costos, pero este transporte es lento, estos retrasos pueden afectar el área de producción paralizando las operaciones, con la consiguiente pérdida en horas hombre o en horas máquina, las que pueden superar con creces los ahorros alcanzados en el transporte si el área de compras incrementa las cantidades que adquiere a fin de obtener descuentos por volumen de compras puede afectar al almacén sobrepasando su capacidad si no se hace de manera coordinada.

La gestión de este tipo de situaciones ha empujado a que Logística se centralice en una gerencia independiente y desarrolle y sostenga relaciones de coordinación con sus demás pares (producción, comercial, entre otros) y no de subordinación, puesto que estas últimas por lo general convergen en situaciones de ineficiencia o de sobrecostos que perjudican a la empresa (Carreño, 2018)

2.2. Relación Logística-Producción

Debido a que el área de producción en una empresa fabril es el área que más materiales consume, esta se convierte en una de las áreas usuarias más importantes de la logística. Mientras, para producción siempre es preferible que sobren materiales a que falten, para logística tanto el sobreabastecimiento como la rotura de stock son igualmente perjudiciales. El sobre stock puede originar una sobre utilización de la capacidad del almacén y demasiado dinero inmovilizado

con los sobrecostos financieros asociados, entre otros. Las roturas o quiebres de stock son igualmente perjudiciales, pues generan horas-hombres u horas-maquinas paradas o la utilización de medios de transporte caros para trasladar faltante para atender a estas emergencias (Carreño, 2018).

2.3. Nivel de servicio al cliente y logística

El nivel de servicio es la definición del servicio que se va a proporcionar al cliente, lo cual afecta de manera directa el diseño del sistema logístico y la localización de la red de plantas y almacenes a lo largo de los cuales fluirá el producto. Su definición requiere la participación de la alta dirección, y se debe basar en lo que el cliente desea y no en lo que ofrece la compañía o lo que ofrece la competencia. La definición del nivel de servicio al cliente involucra aspectos diversos, tales como la calidad del producto, su funcionalidad, la garantía del producto, el servicio post venta servicio técnico, etc. etc. Las dimensiones del nivel de servicio que controla la logística son la disponibilidad y la rapidez. La disponibilidad de productos es la posibilidad de atender los pedidos de los clientes desde inventarios de la empresa. El tener el producto disponible para su expedición al cliente eleva el nivel de servicio dado por la empresa, pero en contrapartida implica un mayor costo de inventarios. Controlar los costos de inventarios requiere la selección adecuada del sistema, la rapidez está relacionada con el transporte utilizado. Un plazo de entrega corto requiere

La elección de un medio de transporte rápido y, por tanto, costoso, como el transporte aéreo. de entrega mayor puede permitir la utilización de un medio de transporte más económico, pero más lento, como el marítimo. Un segundo aspecto importante que afecta la rapidez es la localización de los almacenes.

Almacenes ubicados cerca de los centros de demanda proporcionan la ventaja de disminuir los tiempos de entrega y con ello mejorar el nivel de servicio, pero en contraposición elevan la inversión en infraestructura de almacenamiento y los costos (Carreño, 2018).

2.4. Cadena de Suministro.

Figura 2

Estructura básica de una cadena de suministro



Figura 1.2: Estructura básica de una cadena de suministro

Nota: Carreño (2018).

2.5. Servicio al cliente.

Para Bastos (2007) sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa, no podrá existir un desarrollo comercial sostenible ya que, en gran medida, el éxito financiero proviene del aumento de las ventas y éstas a su vez, dependen de las preferencias, necesidades e intereses de los clientes. En logística el servicio al cliente supone que se cumplan una serie de requisitos.

Confianza: en un proceso en el que intervienen muchas personas y organizaciones, el cliente necesita creer y confiar en los resultados. En este aspecto es de vital importancia dar a conocer al cliente los nexos que conforman la totalidad de la cadena de distribución, a fin de poder exigir responsabilidades.

Flexibilidad: un sistema logístico rígido no permite atender a las variaciones de demanda (estacionalidad, incremento de volumen, etc). Es por ello que las organizaciones empresariales toman conciencia de la importancia que este requisito tiene en la eficiencia global.

Calidad: resulta imprescindible cumplir el requisito de homogeneidad, es decir unidad de acción. Es necesario no descuidar ninguna de las etapas del proceso, ni dar prioridad a unas en detrimento de las otras.

Certeza: el cliente necesita saber que la mercadería llegará a su destino, aunque no siempre llegue en el tiempo previsto, por lo que es necesario poner a su disposición mecanismos de información.

Exigencia: es necesario no acomodarse en la forma de hacer las cosas y establecer objetivos de mejora permanentemente, como, por ejemplo, mejorar los costos, la relación con los proveedores, el transporte y la administración del negocio. El servicio al cliente implica, además: La existencia de una organización logística formal conocida. La orientación al cliente, la externalización de actividades, la presencia de estrategias coordinadas entre empresas que faciliten las transacciones. Manejo de sistemas de información, que permita decidir con rapidez. Por otra parte, indica Bastos (2007) que el servicio al cliente implica el análisis de procesos internos del negocio, que se

pueden clasifican en tres tipos: 1. Procesos de innovación: productos nuevos, patentados, etc. 2. Procesos de operaciones: análisis de calidad y reingeniería, costes, tiempos, etc. 3. Procesos de postventa: costos de reparaciones, tiempo de respuesta, etc.

Logística: “La logística puede definirse como la ciencia que estudia como las mercancías, las personas o la información superan la distancia en forma eficiente. (Robusté, 2005, pág. 13)

Gestión Logística: “Es la que se basa en un control proactivo del flujo de materiales, utilizando mecanismos apropiados de adaptación de las capacidades”. (Tejero y Martin, 2007)

Just in Time (Sistema Justo a Tiempo) “es una filosofía industrial cuyo fin primordial es la eliminación de costos mediante la supresión de todos los elementos innecesarios en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución”. (Anaya, 2007, pág.116)

Almacén: “Es el local comercial destinado al almacenaje de bienes o sea un espacio físico, en que depositan materias primas, productos semielaborados y terminados, a la espera de ser transferidos a otro eslabón de la cadena de suministros” (Bastos, 2007, pág.10)

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

Heineken International es una empresa cervecera neerlandesa fundada en 1864 por Gerard Adriaan Heineken en Ámsterdam.

Desde 2015, Heineken es propietaria de más de 165 fábricas de cerveza en más de 70 países y tiene unos 76.000 empleados. Además; la cerveza Heineken lager, elabora y vende más de 2.500,000 cervezas internacionales, regionales y locales, así como especialidades. Entre las marcas que comercializa están Amstel, Bohemia, Cruzcampo, Birra Moretti, Dos Equis, Desperados, Ladrón de Manzanas, modelo. Murphy's, Ochota, Starobrno, Tecate, Zagorka, Żywiec.

Con una producción anual de cerveza de 181,3 millones de hectolitros; Heineken está posicionada como uno de los mayores fabricantes de cerveza del mundo, en base al volumen producido. Las fábricas de Países Bajos de Heineken se encuentran en Bolduque, en Zoeterwoude y en Wijlre. La fábrica cervecera original se encuentra en Ámsterdam y, aunque cerró en 1988, se conserva como un museo llamado Heineken Experience.

En 2008 Heineken y Carlsberg adquirieron la empresa Scottish and Newcastle (S&A). La cervecera británica S&A era la séptima empresa cervecera del mundo y ambas se repartieron sus mercados. Heineken se quedó con India, Portugal, Irlanda, Finlandia, Bélgica y Reino Unido. Por otro lado, Carlsberg se quedó con Francia, Grecia, Rusia, China y Vietnam.

Con la adquisición de S&A Heineken se convirtió en el tercer productor de cerveza en función de sus ingresos, por detrás de la empresa belga-brasileña AB InBev y de la británica-sudafricana SABMiller. No obstante, en 2015 AB Inbeeb adquirió Sabmiller, quedando Heineken como la segunda mayor empresa cervecera, seguida de Carlsberg.

El 11 de enero de 2010 firmó un acuerdo con el grupo mexicano FEMSA para la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, una de las más importantes en México, y la división Empaque, holding de Famosa, Silíces de Veracruz entre otras.

La compañía Heineken vendería sus productos en México a través de FEMSA, que es la mayor embotelladora y cervecería en toda Iberoamérica, y el fabricante de marcas como Dos Equis XX, Bohemia y Sol. FEMSA pasó a poseer el 20% de Heineken NV (en una operación valorada en 7200 millones de dólares), convirtiéndose entonces en su mayor accionista después de las familias holandesas (Heineken y Hoyer), que poseían en ese momento el 25,83%, y de los accionistas públicos, que poseían el 54,17%. El 1 de septiembre de 2014 Heineken anuncia la venta de su filial de empaque a Crown Holdings por 1 200 millones de dólares. El 10 de septiembre de 2015, Heineken international anunció que adquiriría una participación del 50% en Lagunitas Brewing Company de Petaluma, California, como parte de un esfuerzo para permitir que Lagunitas expanda sus operaciones a nivel mundial. Como parte del acuerdo; Lagunitas, ya no se considerará una cervecera artesanal, ya que la participación de Heineken es superior al 25%.

3.2. Estructura Global

Heineken organiza la empresa en cinco territorios que luego se dividen en zonas de operaciones regionales. Las regiones son: Europa Occidental, Europa Central y Oriental, Las Américas, África y Oriente Medio, y Asia y Pacífico. Estos territorios albergan 115 plantas cerveceras en más de 65 países, produciendo marcas locales, además de la marca Heineken.

3.2.1. Heineken Ecuador.

Heineken Ecuador S.A. (Antes Biela y Bebidas del Ecuador, AmBev Ecuador y Cervecería Suramericana) es una compañía dedicada a la elaboración, distribución y venta de cervezas y bebidas malteadas en Ecuador. La planta cervecera está ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. Fue fundada en el año 1998 y desde 2019 pertenece al grupo neerlandés Heineken International Historia Cervecería Suramericana

En 1998 se funda la Cervecería Suramericana en la ciudad de Guayaquil, propiedad del Grupo Isaias y con financiamiento de la Corporación Andina de Fomento. La marca estelar de la compañía fue la cerveza "BIELA" (palabra que en la jerga ecuatoriana es un término genérico para decir "cerveza"), la cual rápidamente se convirtió en una de las cervezas favoritas del público local. En particular, gracias a ser el patrocinador del equipo de fútbol más popular del país: Barcelona Sporting Club.

La compañía paso por unos años muy difíciles debido a la crisis financiera de Ecuador en 1999, hasta que en 2003 fue comprada por la brasileña AmBev.

AmBev Ecuador

El 1 de diciembre de 2003 se concreta la compra de Cervecería Suramericana por parte de Compañía de Bebidas das Américas, más conocida como AmBev. Esta adquisición le permitió a la relativamente pequeña cervecera conocer más sobre los estándares y procesos mundiales de elaboración de cerveza.

En 2004 AmBev Ecuador lanza al mercado Brahma, la marca más popular en Brasil, obteniendo una gran acogida. Este lanzamiento estuvo acompañado de una agresiva campaña publicitaria, buscando posicionar la marca en el mercado de consumidores y quitarle participación a su principal rival: la cerveza Pilsener de Cervecería Nacional.

En octubre de 2016 AB InBev concretó la compra de la cervecera anglosudafricana SABMiller por US\$ 106 mil millones, adquiriendo también el control de la Cervecería Bavaria, propietaria de Cervecería Nacional en Ecuador. Luego de esta transacción la Superintendencia de Control de Poder de Mercados (SCPM) planteó como condición la venta de una de las plantas cerveceras y las marcas producidas en la misma, como medida para aceptar la fusión local de las compañías. En agosto de 2017 se oficializa la compra de la AmBev Ecuador por parte del consorcio de inversionistas ecuatorianos Cerec Holding. Como parte del acuerdo entre Cerec y AB InBev, la compañía cambió su anterior nombre por el de Biela y bebidas del Ecuador.

Desde 2018 hasta 2020, la compañía operó bajo el nombre de Biela Ecuador (oficialmente Biela y Bebidas del Ecuador S.A.). Durante este tiempo, la cervecera lanzó la nueva familia Biela: 4 “sabores” distintos que representaban las diferentes regiones del Ecuador.

En mayo de 2019 se oficializa la compra de Biela Ecuador por parte de Heineken International.

Heineken Ecuador

Desde junio de 2020 la compañía pasa a llamarse HEINEKEN Ecuador, acompañado de la producción local de la marca Heineken y un rediseño de la familia Biela.

3.4. Filosofía Organizacional

3.4.1. Nuestro Propósito en Heineken

Brindar Alegría a momentos de Unión para inspirar un mundo mejor

3.4.2. Nuestros Valores Corporativos

Pasión. Por Consumidores y Clientes

Coraje. Para Soñar y Ser Pioneros.

Cuidado. De las Personas y del Planeta.

Disfrute. De la vida

3.4.3. Nuestros Comportamientos Heineken

1. Jugamos para ganar y Celebramos el éxito.

Somos apasionados, tenemos determinación y Motivación, ¡Estamos Aquí para Ganar! Nos Divertimos Junto; nos animamos y celebramos nuestros éxitos.

2. Cumplimos lo Prometido.

Asumimos responsabilidad individual sobre la consecución de resultados. Decidimos y hacemos las cosas con un enfoque disciplinado y pragmático, Hacemos las cosas fáciles y avanzamos con rapidez y agilidad.

3. Pensamos primero en el Consumidor

Empezamos a entender las necesidades de nuestros consumidores y clientes, haciendo uso del análisis y los datos clave. Vamos un paso por delante de nuestros competidores. Somos creativos e innovadores, anticipando tendencias y avanzando con rapidez para hacerlas realidad, Probamos, Aprendemos y nos adaptamos.

4. Tomamos decisiones Valientes

Actuamos como emprendedores, Explorando, siendo pioneros y enfocándonos en las grandes apuestas y en lo que se necesita para el negocio, Somos valientes a la hora de tomar riesgos, siempre curiosos y en busca de oportunidades para ganar en el mercado.

5. Promovemos Una Cultura de Pertenencia.

Somos una empresa del “nosotros”: todos contribuimos a crear y nutrir una cultura que sea segura, que nos cuide y que sea inclusiva para todos y todas. Hablamos del corazón y conectamos a través de la autenticidad y la vulnerabilidad.

6. Compartimos entre nosotros y aplicamos lo aprendido

Establecemos conexiones más allá de nuestras fronteras, rompiendo silos para promover la colaboración con nuestras redes internas y externas. No aceptamos el síndrome de “no lo hemos creado aquí” o “aquí no se hace así”. Buscamos activamente oportunidades para reutilizar el buen trabajo de otros.

7. Mantenemos conversaciones auténticas.

Buscamos, escuchamos y damos feedback este es el eje principal para ayudarnos unos a otros y a la compañía a crecer. Tenemos conversaciones valientes y francas; expresándonos de manera constructiva y sincera, al tiempo que buscamos y escuchamos distintos puntos de vista.

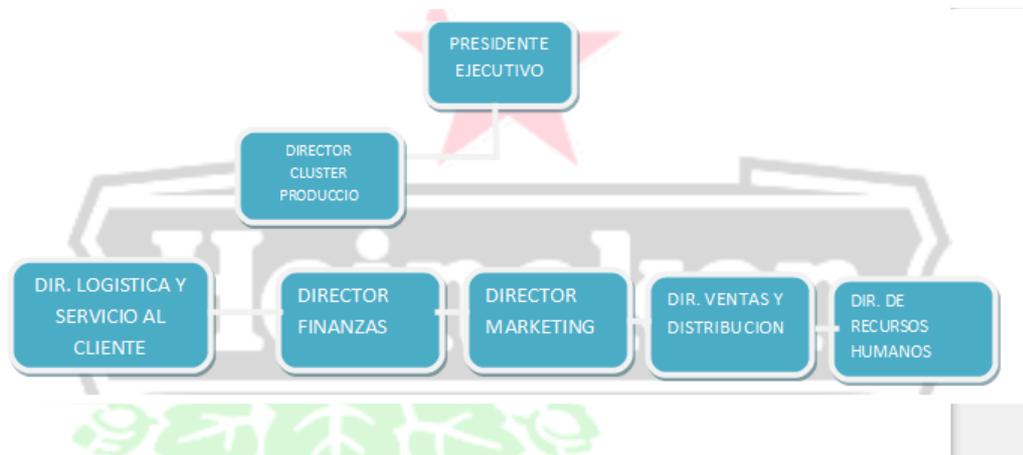
8. Aprendemos y crecemos.

Buscamos el aprendizaje: aprendemos para crecer, nosotros, nuestros equipos y nuestra compañía, aceptamos positivamente la ambigüedad y el cambio. Somos curiosos y buscamos retos que nos saquen de nuestra zona de confort

3.5. Diseño Organizacional.

Figura 3

Organigrama Estructural Heineken



3.6. Productos.

Figura 4

Presentación de portafolio



Figura 5

Portafolio Heineken Ecuador



Figura 6

Porcentaje de participación de los Skus en el mix del Portafolio de la marca Heineken

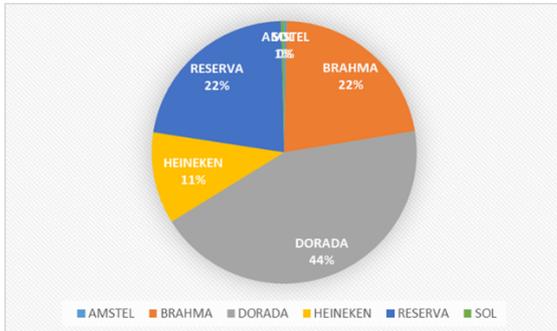


Figura 7

Históricos de volumen y Mix de la Zona de Azogues Provincia Cañar

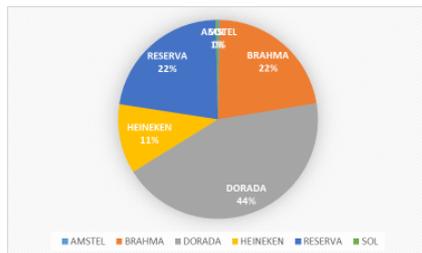
Históricos zona de Cañar y Morona Santiago 2021

Hectolitros

	febrero	marzo	abril	mayo	julio	junio	Grand Total
DISTRIBUIDOR	279	52	164	84	101	205	885

Cajas

	febrero	marzo	abril	mayo	julio	junio	Grand Total
DISTRIBUIDOR	3208	596	1889	968	1158	2357	885



Dorada tiene un peso fuerte en la zona de Morona, adicional a Brahma y Reserva 600cc

Figura 8

RTC Azogues provincia Cañar

RTC Cañar

La propuesta esta aprobada para que Yalobox sea el actor relevante en la provincia de Cañar en los cantones que se mencionan a continuación:

- Azogues
- Biblian
- Cañar
- Deleg
- El Tambo
- La Troncal (No aplica territorio asignado a Gerencia Costa)
- Suscal

Service Model	Macro channel	Segment	Channel	Project New Cliets	Relationship &Development	Execudonn The POS	Take Order	Delivery	Cash Colecion
CAÑAR	On	Traditional	On Estándar	Distribuidor	Heineken & Distribuidor		Heineken & Distribuidor	Distribuidor	
	Off	Traditional	Tienda Off						
	On	Traditional	On Popular						
	Off	Traditional	Minimarket						
	On	Traditional	Diversión		Distribuidor	Distribuidor			
	On	Traditional	HORECA Premium						
	On/Off	Traditional	Non-Priority						
	On/Off	Traditional	Complex Logistg						

15 

El porcentaje de participación de Mercado de Heineken en la localidad de azogues es del del 3%

3.7. Diagnostico Organizacional

Heineken, es uno de los líderes en el mundo cervecero, ha tenido un éxito sostenido durante casi un siglo y medio. Un análisis Foda de Heineken nos permitirá entender las fortalezas, debilidades, Oportunidades y amenazas para la Heineken negocio en los próximos años.

Fortalezas.

- Heineken Tiene un historial establecido como brewer con éxito internacional
- Además de su Buque insignia, Heineken Lager, la cerveza es propietaria de más de 200 marcas de cerveza de todo el mundo.

-Asimilación Tecnológica

-Cultura Empresarial

-Reconocimiento de la Marca a nivel Internacional.

Oportunidades

-Heineken ha realizado Adquisiciones en Mercados emergentes como la India, Asia y América Latina

-Estos son los Mercados donde Heineken tiene el mayor potencial de crecimiento y donde sus mayores oportunidades de laicos

-Esperanza de Vida.

-Aumento de Cultura Cervecera

-Desarrollo y Adquisición de Nuevas Tecnologías

- Establecimiento de un Modelo de Servicio y Ventas Estable.

Debilidades

- La distribución numérica en la Localidad de Azogues presenta niveles críticos del 25% frente a la meta planteada

- El mix en la localidad de Azogues, no presenta un desarrollo de las marcas más rentables de la compañía el 86% representa las marcas mainstreams.

- La caída en la calidad del servicio, expresado en un aumento en el número de quejas y reclamos (entregas no efectivas en la toma de pedido) en niveles superiores del 42%

-La cobertura de nuestros skus se ha visto seriamente afectada con un decrecimiento a un nivel de 20 puntos porcentuales

- La percepción del servicio que tienen los clientes del servicio que se presta en esta localidad es totalmente crítica siendo esto la base primordial de un efecto multiplicador de la reputación que se pueda generar con los clientes por el mal servicio prestado.
- En la ciudad de Azogues el consumo de bebidas con moderación de nuestros productos durante los últimos 12 meses ha tenido un Decrecimiento importante del 35%
- Pérdida presencia de marca en parroquias rurales del cantón Azogues , (Cojitambo, Guapán, Javier Loyola, Luís Cordero, Pindilig, Benigno Rivera, San Miguel de Porotos), el Canal Nocturno (bares; discotecas, licoreras) principalmente en la avenida 16 de Abril donde hay la mayor concentración de estos locales sufre serios desabastecimientos por falta de un modelo servicio estable con ventanas horarias definidas para este tipo de locales que por su tipología tienen horarios de atención y apertura diferenciada. Distribución numérica 23% sobre una meta del 60 %

Amenazas.

- Heineken Mayor amenaza es la de Anheuser-busch-inbev,(el más grande del mundo Cerveceros)
- Pequeño, Regional cerveceros en diversos Mercados puede suponer una menor amenaza así
- Anheuser-busch-inbev. Representa una amenaza en los mercados emergentes donde también está invirtiendo.
- Inversión en I+D.
- Cambio Climático.

-La no implementación de un modelo de servicio que nos permita una efectividad de Venta.

3.8. Análisis crítico

De continuar la problemática planteada, la probabilidad que tenga la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno se verá reducidas; no podremos mejorar los procesos en distribución y la percepción del servicio que prestamos al cliente seguirá siendo Crítica. La efectividad de entregas frente a la toma de pedido seguirá aumentando sobre niveles superiores al 40%. No habría un desarrollo importante de las marcas Premium en el punto de venta, la cobertura actual de nuestras marcas permanecería en indicadores porcentuales por debajo de los objetivos empresariales que para este año son del 70%, obviamente este efecto se traduce en el indicador de volumen que se mantendría decreciente sobre años anteriores, no siendo rentable para la compañía la distribución de sus productos en la zona. Por tal razón, se ve la necesidad de proponer una mejora en el modelo de servicio y ventas.

La realización del trabajo de investigación permitirá mejorar la calidad del servicio y el proceso, otorgándonos la oportunidad de mejora continua y establecer los indicadores de calidad frente al servicio prestado:

- Efectividad del servicio de Entrega superior al 90%.
- Calidad de los procesos de distribución.

Nos permitirá mantener indicadores de cumplimiento frente a objetivos empresariales:

- Mejora de Distribución Numérica de nuestras Marcas 75%.
- Elevar la participación de macas premium en el Mix al 30%.
- Crecimiento sostenible del 15% frente al año anterior.

Con lo propuesta podremos medir indicadores de gestión y tener en control la operación construyendo en la zona un negocio sostenible.

CAPITULO IV

4.1. Marco metodológico.

4.1.1 Alcance del estudio

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo ya que describe un fenómeno en el que se detallan características y aspectos importantes. Esto según definición, el análisis descriptivo “buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80). El estudio de caso se basa en el análisis de la empresa Compañía Yalobox, quien es el sujeto de estudio. Para esto, se iniciará recogiendo información sobre todos los elementos vinculados a la gestión de la cadena de suministro. Luego, se realizará un flujograma de todas las actividades de los procesos de la empresa, así como del perfil de los trabajadores, comportamiento y actitudes. Posteriormente, se analiza y se mide las variables ya definidas que plantea el modelo Global Supply Chain Forum (GSCF), los cuales intervienen en los procesos vinculados a la cadena de suministro de la empresa. de esta forma se tendrá una idea global del entorno en el que se desenvuelve el socio comercial de Heineken para atender la localidad de Azogues sector del estudio y en qué condiciones deberían ser realizadas según el modelo GSCF y de esta manera entender las oportunidades de mejora para

poder recomendar los procesos que puedan ser más eficientes las entregas y cumplir con los objetivos empresariales planteados.

4.1.2. Tipo de diseño metodológico

Esta investigación presenta un enfoque cuantitativo, mismo que nos permitirá medir la valoración de determinados aspectos que se consideran relevantes, aplicando una ponderación para cada uno de los procesos de la empresa de acuerdo al modelo GSCF, para lo cual se tendrá en cuenta el modelo SCOR se realiza un enfoque a cada proceso de la cadena de suministro (plan, source, make, deliver y return), así como cada uno de los procesos y subprocesos asociados, los cuales deberán estar presentes en el proceso de la empresa de bebidas de moderación a analizar (para el presente caso, la aplicación es para un centro de distribución de una empresa de bebidas moderación), cuyo fin será cumplir con la entrega de los pedidos programados, logrando satisfacer las necesidades de sus clientes. Dado que el modelo SCOR es considerado como un marco de referencia, es necesario ajustar el cuestionario a la realidad de la empresa en estudio, asimismo se restringió para el siguiente análisis los procesos de Plan, Deliver y Return, por estar directamente relacionado a la mejora del proceso de distribución.

4.1.3. Técnicas de investigación

La recolección de información se realizará a través de las siguientes técnicas de recolección: entrevistas a profundidad, encuestas y observación no participante. Las diferentes fuentes de información que se usarán son la fuente primaria, la cual es información original, de primera mano, como las

entrevistas a los líderes de la empresa: gerente propietario, jefe de distribución y jefe de logística; y los cuestionarios a los operarios de producción de Yalobox. Adicional, se hace uso de artículos, repositorios, libros, tesis y artículos académicos. En lo que concierne a fuentes secundarias, se ha revisado información citada en otros textos, ya que son datos reelaborados e interpretados.

- Entrevistas a profundidad, enfocadas tanto al gerente propietario, jefe de bodega, jefe de logística, y a expertos relacionados al tema. Con el fin de entender de manera pormenorizada e individual las oportunidades del líder de cada dpto. Para ello, se utilizará una guía de entrevistas con preguntas abiertas como principal elemento de apoyo. De acuerdo con Ponce y Pasco (2015), utilizar preguntas abiertas promueven a no condicionar una respuesta, sino que fomentan la libertad de expresión. Para la aplicación de la entrevista se utilizará la variante semiestructurada, donde se formularán preguntas ordenadas y abiertas, debido a que permite una comunicación mucho más flexible. Esta elección parte de la necesidad de profundizar en las respuestas y la variante facilita una interacción más dinámica entre el investigador y el investigado (Ponce y Pasco: 2015).
- Encuestas, tienen una orientación cuantitativa, pero que pueden mezclarse con otro tipo de diseño ya sea de corte cualitativo o mixto (Ponce & Pasco, 2015). será realizada a través del cuestionario en el cual se emplearán preguntas de tipo cerradas, esto en cuanto al cargo que desempeñan, y para responder "sí o no". Así mismo, se presenta preguntas de opción múltiple y de tipo abiertas,

4.1.4. Población del estudio

La población (sujeto de estudio) es la totalidad de colaboradores de la empresa Yalobox; por ello, será de tipo censal. Esto debido al tamaño pequeño de la población a investigar, el cual abarca a los 25 trabajadores; los jefes de las áreas administrativas (jefe de bodega y jefe de logística); y al gerente propietario de la empresa. Asimismo, se aplicará la encuesta a los 30 principales clientes Yalobox, ya que son los que generan un mayor volumen de ventas por lo que la muestra será tomada por conveniencia.

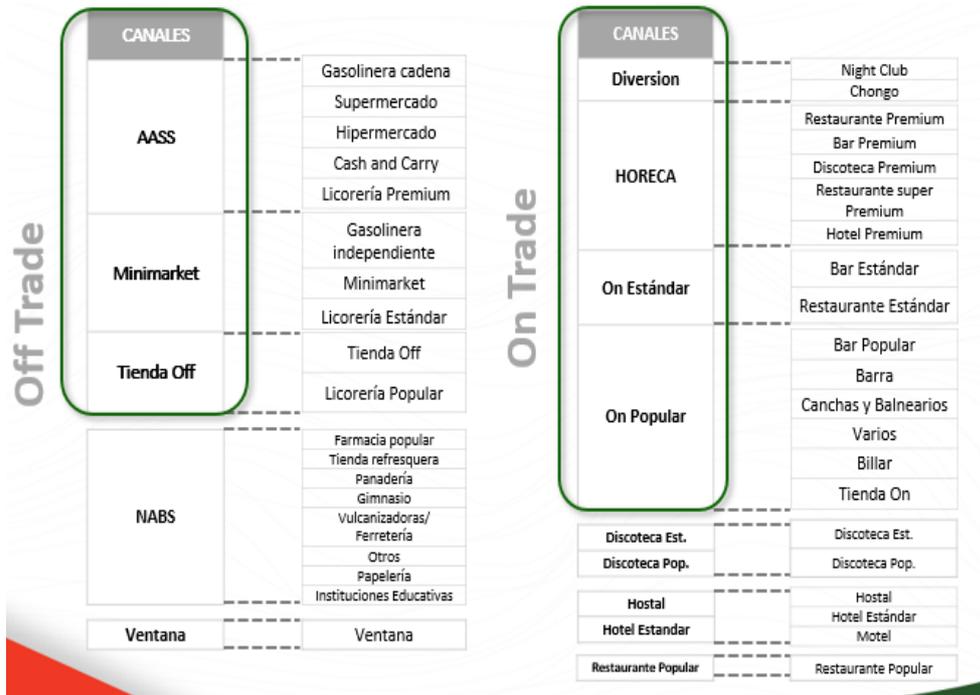
4.2. Análisis y diagnóstico del proceso de Distribución Actual

4.2.1. Análisis del proceso de distribución de la Empresa en estudio

Una vez realizado el estudio de la empresa objeto de este análisis, encontrando las amenazas, Oportunidades y Fortalezas, debemos enfocarnos en los clientes para atender sus demandas (necesidades). De la estructura organizacional de la empresa identificamos la Presidencia Ejecutiva, La gerencia General, La gerencia de Cadena de Suministros, el jefe de Bodega y dentro del cual se encuentra el Centro de Distribución CD. Cuyo proceso se encarga de atender los siguientes Canales RTC.:

Figura 9

Canales de venta



El proceso de entrega y distribución se cumple en un tiempo de 24 horas, luego que el equipo de preventa realiza la visita al mercado e ingresa los pedidos a la Tablet. Una vez ingresadas al sistema de la empresa son aprobados por financiero, y de acuerdo a la zona geográfica son procesados por el departamento de logística para que se procesen las ordenes de carga.

Todos los camiones parten del Centro de Distribución con las ordenes de carga y la ruta asignada de acuerdo a los puntos de Venta asignados geográficamente asignados, cada camión sale con guía de remisión y una ruta de entrega preestablecida y factura impresa para entrega. En el camión de reparto van 1 chofer y un ayudante para el estibaje de la carga esto en los camiones pequeños, en los camiones que atienden a mayoristas el Equipo se compone de un chofer y dos ayudantes.

Existe un Supervisor de Ventas y un Supervisor de Logística quienes son los encargados de realizar que se realicen de manera efectiva las entregas en los clientes a los cuales se ha realizado la preventa con los descuentos negociados, en caso de que exista alguna inconsistencia en las visitas de los supervisores estas deben ser reportadas y sancionadas de acuerdo al reporte de administración de consecuencias, esto se debe levantar en un reporte diario en conjunto con el equipo comercial de pedidos no entregados, descuentos no ejecutados, retrasos en entregas, etc. El seguimiento de entrega, se registra mediante una hoja de ruta (Anexo 1), En esta hoja supervisor de distribución registra la información que recopila del transportista (vía telefónica), así como las inconsistencias que el equipo comercial o las unidades de entrega registra en sus visitas al PDV.

Un eficiente proceso de entregas, tiene su cimiento en una adecuada planificación de rutas, para lograr esto debemos considerar como prioridad: Tonelaje del camión (capacidad de reparto), pedido del Cliente (cantidad en cajas) y Ubicación Geográfica de los clientes. Estos procesos deben ser desarrollados en conjunto por el área comercial y Logística con la ayuda de herramientas tecnológicas de geo codificación

CAPITULO V

5. Propuestas de Mejora

5.1. Objetivos de la Propuesta de Mejora.

Con el presente Propuesta se pretende alcanzar los siguientes Objetivos

- Incrementar el porcentaje de entrega de pedidos de la Empresa objeto de la investigación.
- Reducir al mínimo el volumen perdido por la falta de stock disponible en bodega.
- Aumentar la efectividad y eficiencia en la distribución.
- Llegar a todos los puntos de Venta objetivos de compra de bebidas de moderación.

A través de estas 4 acciones vamos aumentar la perseccion del servicio que tiene el consumidor de la empresa en estudio.

o 5.2. Selección de la propuesta de mejora

5.2.1. Análisis de los Problemas.

A continuación, se detalla en la siguiente tabla los principales issues encontrados en base a la aplicación de la tecnología SCOR y al modelo de Evaluación de buenas prácticas de distribución

Tabla 1

Issues Encontrados

N° Issue encontrado	Detalle
1 Falta de planificación de la demanda	Inexistencia de un proceso de planificación de la demanda
2 Falta de capacitación al personal	Falta de inventario, distorsión de stocks
3 Falta de capacitación al personal	Uso no adecuado del WMS de la empresa en los almacenes
4 Falta de efectividad y control	Insatisfacción en clientes por demoras y productos no entregados
5 Falta de capacitación al personal	Incumplimiento en procesos de entrega
6 Layout inadecuado	Inadecuado flujo de ingreso y salidas
7 Falta de efectividad y control	Proceso de supervisión no definido por rutas ni horarios
8 Ausencia de procedimientos	Inexistencia de canales de comunicación
9 No visita a todos Los PDV	falta de rúters definidos con tipologías de Canales
10 Ausencia de procedimientos	Inexistencia de procedimiento de devolución

- Falta de planificación de la demanda: Este inconveniente origina un stock out importante lo que afecta directamente al nivel de servicio y a los cumplimientos en los indicadores de volumen y de crecimiento de la empresa en estudio
- Falta de capacitación al personal: Desconocimiento del uso del WMS y falta de políticas de inventario, uso inadecuado del WMS por falta de capacitación del personal, incumplimiento en los procedimientos de entrega.
- Falta de efectividad y control: Los pedidos que se despachan en Bodega no son entregados para quien se facturan en algunos casos y en otros son devueltos a bodega no cumpliendo con el ciclo de entrega, nivel de

servicio en 75 %. El proceso de picking se realiza manualmente y genera retrasos afectando la efectividad.

- Layout inadecuado: Existe un solo con un Ingreso tanto para el despacho como para recepción despacho de los productos a comercializar.

5.2.2. Alternativas de solución.

A continuación, en la tabla 2 describimos Las soluciones planteadas a los issues identificados en la Tabla 1.

Tabla 2

Alternativas de Solución.

N° Problema encontrado	Alternativas de solución
1 Ausencia de planificación de la demanda	Implementación de un proceso de que permita establecer el cumplimiento de asertividad de la demanda.
2 Falta de capacitación	Capacitación periódica a los colaboradores en la correcta toma de inventarios . Auditoría en el control y la toma de inventarios. Capacitación en el uso adecuado del WMS al personal del almacén , mediante entrenamiento certificado
3 Falta de efectividad y control Implementación de un sistema de ruteo.	Implementación de un sistema en línea de seguimiento de la entrega Implementación de sistema de picking automático (voice picking wave picking, etc)
4 Ausencia de procedimientos	Generación de manuales de calidad Generación de políticas, Creación de área de atención al cliente en el CD, procedimientos y Flujogramas de devolución
5 Layout inadecuado	Nuevo lay out del CD
6 No visita a todos Los PDV	Barrido de Rutas Levantamiento de de la base de datos en su totalidad, Incluye asignación de Tipologías

- **5.3. Implementación de la propuesta del modelo de mejora del Modelo de Servicio de Preventa**

5.3.1 Proceso actual del modelo de Preventa.

El proceso actualmente se realiza con el ingreso de los pedidos en una Tablet mismos que son ingresados de manera manual por el prevendedor en su

visita diaria a la localidad, No existe un rutero definido pues conforme se va visitando la localidad se puede ir ingresando clientes la meta es 30 facturas diarias. El proceso inicia cuando se hace el ingreso del primer pedido al sistema. Una vez finalizada la jornada diaria del ejecutivo de ventas se visualizan en el sistema los pedidos detallando el volumen de productos el mix solicitado para cada uno de los clientes agrupándolos por sector de venta y tomando en cuenta el ultimo dígito del código de cliente, el cual detalla la zona geográfica donde está ubicado, el Programador procede a agrupar cada pedido con los de zonas aledañas, para optimizar la operación logística de los camiones.

En el cuadro adjunto podemos visualizar un ejemplo de cómo se agrupan los pedidos luego de la preventa y como se agrupan para las ordenes de carga, que abastecen el transporte.

Tabla 3

Proceso Actual de Ruteo.

CLIENTE	VOLUMEN (CAJAS)	PLACAS #	# CARGA	VOLUMEN TOTAL
121356	15	ABH345	CARGA 1	156
122345	13	ABH345		
123434	122	ABH345		
122345	6	ABH345		
121324	4	ABJ333	CARGA 2	139
123534	50	ABJ333		
122345	45	ABJ333		
121345	34	ABJ333		
121213	34	AJJ22	GARGA 3	159
123212	25	AJJ22		
123421	100	AJJ22		

En el cuadro adjunto podemos visualizar un ejemplo de cómo se realiza el proceso actual de la preventa.

Tabla 4

Proceso Actual de Preventa.

Etiquetas de fila	Cuenta de CLIENTE_SAP
LUNES	
MARTES	
MIERCOLES	149
JUEVES	100
VIERNES	
SABADO	
Total general	249

5.3.2. Motivos de no entrega de producto terminado

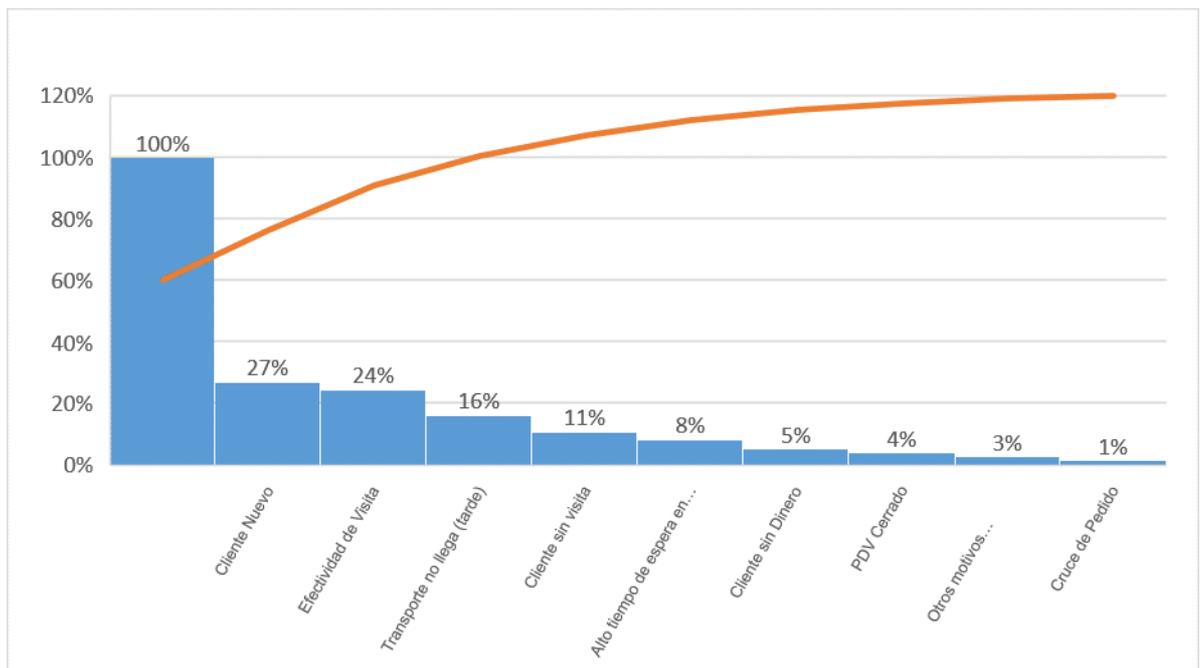
A continuación se realiza un diagnóstico de la efectividad del modelo implementado por la empresa en estudio donde se presenta los principales motivos de la no entrega de producto y la causa de la insatisfacción del servicio percibida por el cliente, el principal motivo es que hay demasiados clientes que no se encuentran en la base de datos por lo que el prevendedor no tiene un rutero definido con una base que refleje la realidad de la zona, un segundo motivo nos habla de la efectividad de Visita es decir a pesar de tener pocos clientes no la efectividad está por debajo del 60%, como tercer motivo tenemos la tardanza del transportista o el no arribo al punto de venta no siendo efectivo en la entrega.

Luego de haber realizado un análisis de causa raíz podemos identificar 2 motivos principales por los cuales el modelo de preventa no está siendo efectivo en la localidad de Azogues:

- No se tiene un Ruteo fiable que permite atender a todos los PDV
- El proceso de Ruteo no es el adecuado ya que el mismo no considera tiempos ni movimientos ni Ventanas horarias de aperturas de locales. Las zonas deben ser analizadas geográficamente y equidistantemente analizadas.

Figura 10

Motivos de No Entrega de Pedidos



5.3.3. Implementación de la propuesta de mejora del modelo servicio de preventa.

El nuevo proceso incluye, todas las actividades que se requieren para satisfacer las expectativas de los clientes y abastecer los requerimientos efectividad de visita, Clientes Nuevos; Distribución Numérica, Cobertura, en relación a cumplimiento de objetivos empresariales y márgenes de rentabilidad, este proceso está conformado por 02 partes:

- Se procedió a realizar un barrido de toda la zona de la localidad de Azogues en donde se lograron censar 790.
- A la par se clasifico por la estrategia de canales para poder direccionar las políticas comerciales de acuerdo a la tipología.

La nueva propuesta para los días de visita estaría dada de la siguiente manera esto tomada en función de la situación geográfica del PDV, clasificación por categoría, Ventana Horaria y Volumen, la propuesta estaría estructurada de la siguiente manera:

Tabla 5*Propuesta Nueva de Atención Preventa.*

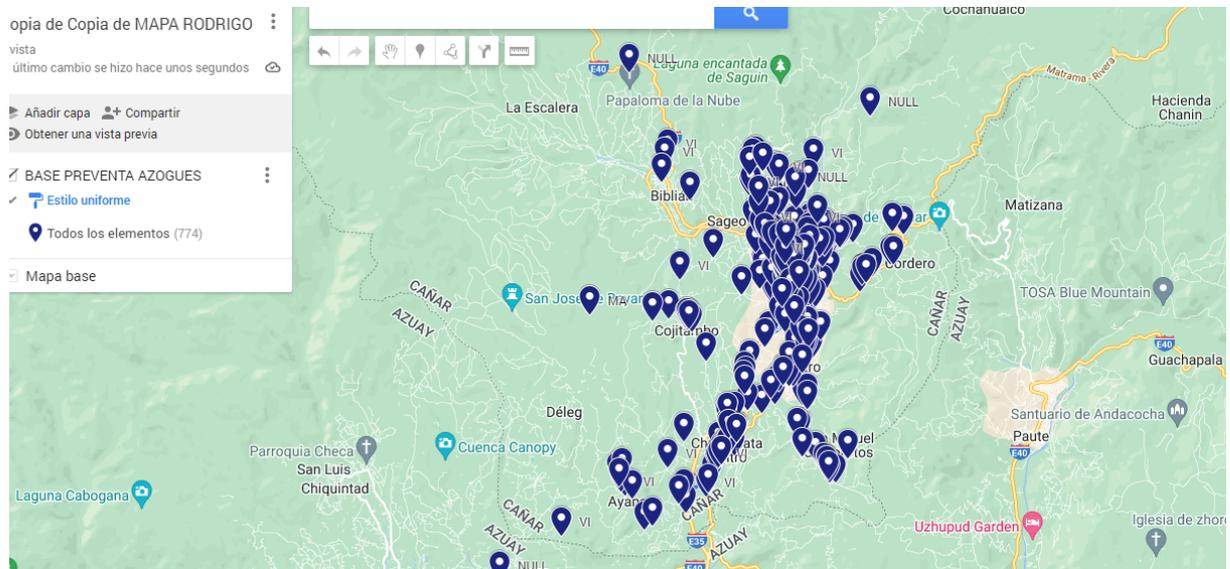
Etiquetas de fila	Categoría	Cuenta de CLIENTE_SAP
LUNES	Bronce	420
MARTES	Plata	47
MIERCOLES	Bronce y Plata	149
JUEVES	Oro	77
VIERNES	Oro y Plata	97
Total general		790

Tabla 6*Estrategia de Canales.*

	CANAL ON			CANAL OFF	
	DETALLE	CANTIDAD		DETALLE	CANTIDAD
	Asadero de pollos	29		Sup. Independiente	3
	Cangrejal	1		Supermercado MS	2
	Cevichería / Picante	5		Tienda Basica	34
	Chifa	1		Tienda de Refrescos	2
	Comedores	9		Tienda Tradicional	480
	Consumidor Final	3		Licorera	38
	Frigorifico Carnes	3		Panadería	9
	Fritanguería - Horna	1		Mayorista Depósito	11
	Restaurante	102		Mayorista Refrescos	45
	Recreacion adultos	2		Distribuidor Rural	1
	Billar	3		Estación de Servicio	2
	Cancha sintét.fútbol	2		Delivery	1
	Discoteca	2			

Figura 11

Mapa de PDV de Preventa Azogues



5.3.4. Implementación del Sistema de Ruteo

Para hacer más efectivo la planeación de las rutas de distribución, se propone utilizar el sistema. Yalobox al momento lo hace de manera manual aprovechando del conocimiento del del territorio del jefe de distribución. Este sistema define la cantidad de rutas necesarias de acuerdo a los clientes efectivos con venta del día. Tiene la posibilidad de incorporar algunas variables que optimizan el armado de rutas para despacho, maximizando la capacidad instalada de los camiones, optimizando el recorrido de acuerdo a las condiciones de cercanías que

presentan los PDV, respetando las ventanas horarias, haciendo más eficiente y eficaz la ruta de despacho.

El proceso de distribución, inicia con el cierre de la preventa una vez que los pedidos son registrados en el sistema inmediatamente son descargados del ERP a las 5 pm, horario en que se cierra el sistema. Luego el programador inicia el registro ingresando los pedidos junto con el detalle de la carga en Mapinfo. El sistema enlaza las ventas con la ventana horaria de atención del cliente, la geo-posición de las entregas y los volúmenes máximos de carga en cada unidad logística con el mix generado de la preventa, agrupando los pedidos y generando rutas de despacho propuestas. (Figura 12)

Figura 12

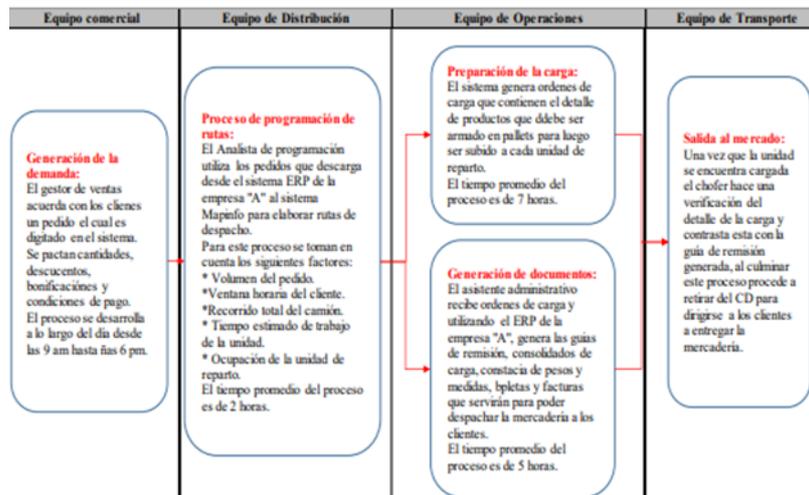
Mapa de Ruta Entrega del Sistema Mapinfo



Una vez terminado el proceso de armado de rutas, se inician las ordenes de carga, mismas que sirven al equipo de bodega para iniciar el proceso de empaclado y cargue del producto a partir de las ordenes de carga se genera las guías y facturas para que entregue al chofer -facturador el producto al. Este Proceso se muestra en la Figura13., proceso de programación de rutas de despacho.

Figura 13

Proceso de programación de ruta de despacho



o **5.4. Implementación del Sistema en línea de Seguimiento al modelo de preventa y Entrega**

5.4.1 Proceso actual de un Sistema en línea de Seguimiento al modelo Preventa y Entrega

Yalobox con un sistema en línea que le permita realizar el seguimiento en línea al sistema de Preventa y Entrega, el proceso de control es realizado por el

Supervisor de venta y el de Logística cuyas funciones detallare en el siguiente punto.

5.4.1.1 Funciones actuales de Seguimiento al modelo de Preventa y Entrega

A continuación, describo el proceso actual de seguimiento al proceso de preventa de la empresa en estudio.

- Dentro de la estructura comercial cuenta con un supervisor que es el encargado de realizar el seguimiento a los 11 prevendedores que tiene en la actualidad y dentro del área Logística tienen un supervisor que es el encargado de hacer el seguimiento a las unidades en el cumplimiento de las rutas asignadas y efectividad de entregas
- No existe un proceso de seguimiento constante el control es esporádico tanto para el área comercial como logística la comunicación es via grupos de WS y si el caso lo amerita es vía llamada telefónica, las auditorias de ruta son esporádicas
- Si es que existe alguna inconsistencia en el mercado los supervisores de ruta levantan llamados de atención en formatos predefinidos los cuales siguen el debido proceso de acuerdo a las normas de la empresa.

5.4.2 Implementación de un sistema en línea de Seguimiento al modelo de Preventa y Entrega.

De acuerdo al análisis realizado en el párrafo anterior nos damos cuenta que el seguimiento al modelo de preventa y entrega los supervisores lo realizan de manera Manual por lo que se torna indispensable hacer uso de las herramientas

tecnológicas para poder tener un mejor control y poder sentar las bases solidas de un negocio sostenible.

La nueva propuesta brinda un soporte de seguimiento en línea para el trabajo del Supervisor, mediante la implementación de la nueva posición de Asistente en la zona rural bajo la estructura del Supervisor Comercial, quien, junto con el nuevo sistema de seguimiento o monitoreo de las unidades, podrá obtener información en línea de todas las operaciones en campo, así como el status de las entregas programadas por día.

Esta solución es una integración del sistema GPS, las rutas de entrega derivadas del Mapinfo y la tecnología disponible en diferentes aplicaciones como Google Maps y Waze.

Al integrar estos programas, obtenemos una plataforma web y un aplicativo (App) para que puedan interactuar los ejecutivos de venta, los choferes de reparto, solucionar de manera eficiente los issues que se presenten en el mercado y de esta manera poder mejorar los indicadores comerciales y financieros como distribución numérica, cobertura, efectividad en venta, clientes compran, rentabilidad, etc. El sistema de seguimiento en lo que tiene que ver a la preventa este compuesto por un tablero de control donde podemos visualizar la efectividad de Visita, el avance por PDV con la geo codificación, clientes visitados vs venta, y en lo referente a logística está compuesto por un tablero de control, en el cual podemos ver el avance de entregas del día, la cantidad de producto que no se ha logrado entregar y el desarrollo de alguna entrega particular de las unidades.

CAPITULO VI

6.1. Conclusiones

Según las técnicas trabajadas: La evaluación de buenas prácticas de distribución, modelo SCOR Supply Chain Operations Reference, diagrama de pareto, y diagrama de Ishikawa; se define que el enfoque se dará principalmente en: Distribución y Planificación, cuyos Kpis de Fill Rate (nivel de servicio) y de asertividad de la demanda en el año 2021 fueron de 53% y 58% respectivamente. Teniendo como objetivo incrementar un 6 % en Fill Rate e incrementar un 10% en asertividad de la demanda.

Los pedidos no entregados y sin Stock afectan de manera directa a la mejora del kpi de Fill Rate, por lo que estos deben disminuir 8,51% y 8,37% respectivamente, con la finalidad de incrementar el indicador.

La falta de inventarios (pedidos sin stock) son directamente afectados por el 58% de Asertividad de la Demanda, dentro de este contexto los principales issues son: falta de planificación de inventarios óptimos, Actualización diaria en el sistema de Ventas, devoluciones, consignaciones, planificación de la demanda e Inventarios (Logística, compras, comercial, distribución,) se propone la mejora en los procesos de Planificación de la demanda.

La principal causa de los pedidos no entregados es el incumplimiento de los horarios asignados para la entrega, ya que en el canal en donde se da el mayor porcentaje de no entregas el 45 % llegan luego de las 20:00 cuando los

locales ya se encuentran con clientes, Se propone Una ruta especial que atienda al canal Nocturno (bares, Night Club, Canal Horeca; Discotecas y Licoreras) esta ruta tendría un horario diferenciado.

Uno de los principales problemas que se evidencian es que las rutas no están agrupadas geográficamente teniendo clientes demasiados dispersos por lo que los camiones no alcanzan a visitar todos los clientes, por lo cual, la propuesta es implementar un sistema de Ruteo (Mapinfo) con la finalidad de alinear, tiempo de recorrido, los volúmenes de entregas, y ventana horaria de recepción, con esto incrementaríamos el Fill Rate.

En lo que tiene relación con el cliente y su gestión, la empresa no tiene procesos estratégicos que le permitan recabar información, esto desemboca en una categorización deficiente y con ello se deja de aprovechar este valor agregado a cada segmento del cliente. En cuanto a documentación y datos del cliente existe una muy deficiente labor dejando de aprovechar esta oportunidad importante de crear una base sólida que nos permita tener información importante para posibles propuestas de mejora.

Finalmente, se sugiere implementar el modelo de servicio de preventa en la localidad de Azogues en los 5 días de la semana tomando en cuenta los 790 clientes de la base de clientes levantada con la segmentación de canales y de acuerdo a su categorización por las compras realizadas además del seguimiento de entrega en línea, con el objetivo de validar las entregas de pedidos programados; logrando incrementar en 3.09% el Fill Rate.

6.2. Recomendaciones

- Involucrar y concientizar a cada uno de los directivos de la empresa y de los involucrados en los procesos del impacto que tendrá la implementación de los nuevos procesos, con la finalidad de todo fluya y los mismos se ejecuten en el menor tiempo posible.
- Asegurar el enfoque y el compromiso del personal que tenga a cargo la implementación de los nuevos procesos con el seguimiento continuo acompañamiento en ruta feedback de redireccionamiento y/o reforzamiento y coaching de campo.
- Reuniones de planificación semanal con las áreas involucradas (compras, logística, comercial), con el objetivo de tratar Indicadores De Gestión (Efectividad de venta, efectividad de visita; distribución numérica, cumplimiento de volumen; Planificación de Cargues, Etc.)
- Realizar la segmentación por canales de todos los puntos de ventas que son atendidos por la empresa en estudio.
- Realizar un levantamiento de información en toda la localidad de Azogues que nos permita tener una base total de todos los clientes incluido su canal objetivo para poder tener información que nos permita encaminar de manera correcta las propuestas de Marketing al canal objetivo y poder estructurar de manera efectiva las rutas ya teniendo la información de la totalidad de los clientes del sector.

6.3. Bibliografía

Altez, C. (2017). *La gestión de la cadena de suministro: el modelo scor en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima este caso de estudio: Rials e.i.r.l.* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. PCUP.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9143>

Anaya, J. y Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos (2 ed.)*. Esic Editorial. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rfOkQFjcoQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Anaya,+J.+y+Polanco,+S.+\(2007\).+Innovaci%C3%B3n+y+mejora+de+procesos+log%C3%ADsticos+\(2+ed.\).+Madrid:+Esic+Editorial.&ots=OX9Vs8r0oC&sig=ZxSlirPjzqF94A_D8DgzGHjIQ8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rfOkQFjcoQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Anaya,+J.+y+Polanco,+S.+(2007).+Innovaci%C3%B3n+y+mejora+de+procesos+log%C3%ADsticos+(2+ed.).+Madrid:+Esic+Editorial.&ots=OX9Vs8r0oC&sig=ZxSlirPjzqF94A_D8DgzGHjIQ8#v=onepage&q&f=false)

Arrascue, C. (2013) *Propuestas de mejora para aumentar el cumplimiento de pedidos usando el modelo Scor en una corporación*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/273466/CArrascue.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Pearson educación. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ii5xqLQ5VLgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ballou,+R.+\(2004\).+Log%C3%ADstica:+administraci%C3%B3n+de+la+cadena+de+suministro.+M%C3%A9xico:+Pearson+Educaci%C3%B3n.+&ots=u44CmqFi5k&sig=Oy5SFTVN9287IMRiHEuS3PWHSfc#v=onepage&q=Ballou%2C%20R.%20\(2004\).%20Log%C3%ADstica%3A%20administraci%C3%B3n%20de%20la%20cadena%20de%20suministro.%20M%C3%A9xico%3A%20Pearson%20Educaci%C3%B3n.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ii5xqLQ5VLgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ballou,+R.+(2004).+Log%C3%ADstica:+administraci%C3%B3n+de+la+cadena+de+suministro.+M%C3%A9xico:+Pearson+Educaci%C3%B3n.+&ots=u44CmqFi5k&sig=Oy5SFTVN9287IMRiHEuS3PWHSfc#v=onepage&q=Ballou%2C%20R.%20(2004).%20Log%C3%ADstica%3A%20administraci%C3%B3n%20de%20la%20cadena%20de%20suministro.%20M%C3%A9xico%3A%20Pearson%20Educaci%C3%B3n.&f=false)

Barrón, R. (2011). Sistema de financiación de las Pymes - Lima Metropolitana sector industria gráfica. *Quipukamayoc*, 18(35), 91–104.
<https://doi.org/10.15381/quipu.v18i35.3707>

Bastos, A. (2007). *Distribución y logística comercial*. Ideas Propias.
https://books.google.com.ec/books?id=9uAUDkLyDcYC&pg=PT10&dq=conc%20epto+de+logistica&hl=es&sa=X&ei=LySjUO68Ls3F0AGb_IgWcG&ved=0C%20DMQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Benites, S., Linares, L., Nouchi, M. & Zavaleta, A. (2014). Propuesta de mejora del proceso de distribución primaria a los centros de distribución autorizados de Chocope, Pacasmayo y Virú de la empresa corporación Lindley S.A. Trujillo - Perú: Universidad ESAN.

Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Fondo Editorial. <https://doi.org/10.15381/quipu.v18i35.3707>

Calderón, J., & Lario, F. (2005). Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro. IX Congreso de Ingeniería de Organización Gijón, Valencia. Recuperado de <http://xem.mex.tl/images/31616/modeloscor.pdf>.

Camacho, R. (2008). ¿Qué es un proceso? – y elementos [Material de enseñanza].

Cámara de Comercio de Lima CCL. (2016). La asociatividad , herramienta para el desarrollo de las PYMES. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/vipcam1/imagen/imagenes/COPE%20PDF%203%20LA%20ASOCIATIVIDAD.pdf>

Carreño, A .(2018). *Logística y suministro*. Fondo. [https://books.google.com.ec/books?id=SaLNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Carre%C3%B1o,+A.+\(2018\).+Cadena+Logistica+y+suministro&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=SaLNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Carre%C3%B1o,+A.+(2018).+Cadena+Logistica+y+suministro&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Castro, N. (2015). *Diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión de inventarios y distribución de almacén en una importadora de juguetes aplicando el SCOR y herramientas de pronósticos*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio UNT. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2128>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.

Herrera, G. (22-24 de julio de 2014). *Análisis de Modelos de Planificación Colaborativa en la Cadena de Suministros: Una Revisión de la Literatura* [Discurso principal].12th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and

Technology LACCEI, "Excellence in Engineering to Enhance a Country's Productivity", Guayaquil, Ecuador.

Miquel, S., Parra, F., Lhermie, C. y Romero, J (2008). *Distribución Comercial*. ESIC
. http://books.google.com.ec/books?id=MFeMermRJwIC&pg=PA434&dq=origen+de+la+logistica&hl=es&sa=X&ei=DzKoUK_5EYH69gS4n4HIAQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=origen%20de%20la%20logistica&f=false

Pineda, M. (2018). Modelo SCOR para la gestión en la cadena logística de una empresa importadora de juguetes. Valencia - Venezuela: Universidad de Carabobo, Facultad de ingeniería, Dirección de Postgrado, Maestría en ingeniería industrial.

Ponce Regalado, M., & Pasco Dalla Porta, M. (2015). Guía de investigación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Quevedo, J. (2010). Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos. Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Robusté, F. (2005). *Logística de transporte*. UPC.
https://books.google.com.ec/books?id=x4ijrP4zjb0C&pg=PA13&dq=concepto%20de+logistica&hl=es&sa=X&ei=Fd_6Ubn8J5Pw8ATL1IDgDA&ved=0CEQQ%206AEwBA#v=onepage&q=concepto%20de%20logistica&f=false

Rolando Arellano. (2007). Marketing para Vivir Mejor. Perú: Planeta.

Rozo, S. (2015). Propuesta de implementación del modelo SCOR en la empresa SOTROCARGA Ltda. Bogotá - Colombia: Universidad de La Salle.

Sociedad Nacional de Industrias. (2018). Elaboración de Bebidas No Alcohólicas.

12/01/2019, de Sociedad Nacional de Industrias. Sitio web:

http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/12/ReporteSectorial_Bebidas-

[No-Alcohólicas.pdf](http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/12/ReporteSectorial_Bebidas-No-Alcohólicas.pdf)

Arias,L., y Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*.Enfoques Consulting EIRL.

<http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>

Toscano, F. (2018). *Metodología de la Investigación*. Externado de Colombia.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2RFaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA>

[13&dq=info:_OWr5YFxFxY_0J:scholar.google.com/&ots=LtgaAqESTq&sig=17qN](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2RFaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=info:_OWr5YFxFxY_0J:scholar.google.com/&ots=LtgaAqESTq&sig=17qN)

[2CIZcNIIEDhIIE9A5ccaQhU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2RFaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=info:_OWr5YFxFxY_0J:scholar.google.com/&ots=LtgaAqESTq&sig=17qN2CIZcNIIEDhIIE9A5ccaQhU#v=onepage&q&f=false)

Iglesias, M.(2021). *Metodología de la investigación científica: diseño y elaboración de protocolos y proyectos*. Noveduc.

Hurtado Ganoza, F. (2018). *Gestión*

logística.Fondo.<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3513>

Calzado-Girón, D. (2020). La gestión logística de almacenes en el desarrollo de los operadores logísticos. *Ciencias Holguín*, 26(1), 59-73.

Pincay-Morales, Y., y Parra-Ferié, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 1118-1142.<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1341>

Cervantes, G., Muñoz, G., y Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*, 41(14), 27-37.

Fontalvo-Herrera, T., De-la-Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (2019). Los Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 102-112.<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>

Balza-Franco, V., Paternina-Arboleda, C., y Cardona-Arbeláez, D. (2019). Prácticas Colaborativas en la Cadena de Suministro: Una Revisión Conceptual. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 77-101.<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5882>

