

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**



## **FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**

**Proyecto para la valoración del impacto económico- financiero a una distribuidora de tamaño pequeño por la implementación de un nuevo sistema de distribución**

### **TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título:**

**Economista con Mención en Gestión Empresarial, especialización  
Finanzas**

### **AUTORES:**

**Daysi Thalia Endara Terán  
Fátima Virginia Panta Mera**

**Guayaquil – Ecuador**

**2008**

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecerle a Dios por ser la fuerza que está presente dentro de nosotros y en cada una de las metas que anhelamos. A nuestros padres por su apoyo incondicional en cada una de las tareas que emprendemos así como lo han sido en la realización de este proyecto, y por ser nuestros más fehacientes guías a lo largo de nuestra vida. Al personal de la Compañía Distribuidora por su colaboración y por estar prestos a darnos toda la información que estaba a su alcance. A nuestros amigos, familiares y profesores que colaboraron con nosotros. A todas aquellas personas, que estuvieron a nuestro lado directa o indirectamente e hicieron posible este proyecto.

Muchas Gracias

**Daysi Endara**  
**Fátima Panta**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la oportunidad de cumplir otra meta más en mi vida, y con ella, finalizar una de las etapas más maravillosas dentro de mi desarrollo académico, por darme la fuerza de levantarme cada día, y porque por El creo que hay grandes cosas en la vida, pero que hay que aprender a valorar también las pequeñas cosas, a saber que siempre hay alguien a tu lado cuidándote y protegiéndote ante cualquier adversidad, y que cada obstáculo o caída que se presenta en tu vida, aunque difíciles y dolorosos, son los que te forman como persona y los que hacen que seas un mejor ser humano.

A mi madre, por ser mi fuente de inspiración y por ser siempre el mejor ejemplo a seguir, por ser una mujer tan trabajadora, emprendedora, ejemplo de un carácter fuerte y perseverante, sé que por ella soy lo que soy y tengo lo que tengo. Gracias por confiar en mí y por ser siempre mi más grande apoyo, creo firmemente que cada una de las dos siempre toma fuerza de la otra.

A mi padre por ser el ejemplo de bondad y humildad y porque por él tengo muchas cosas lindas en mi vida, por ser él el que siempre cuida hasta el más mínimo detalle de lo que nos pasa y por todo tu apoyo en mi vida estudiantil.

A mi hermano, a mi nene, por hacer siempre hincapié en que se necesita ser una mejor persona, y que una de las formas de llevarlo a cabo, es también con el conocimiento de las cosas. Por ser un hombre perseverante y apasionado por lo que quiere y lo que le gusta, y porque me sirve de ejemplo a seguir.

A mis amigas, por ser tan incondicionales y porque por sus palabras y apoyo aprendo a valorar lo que tengo y a saber que hay grandes en las cosas en la vida que están esperando a ser descubiertas, pero que sin embargo, también hay que tener la paciencia para a veces esperarlas y otras veces la fuerza para salir a buscarlas. Dentro de ellas, mi gran amiga, mi compañera de tesis, a la cual admiro por ser una mujer muy trabajadora y emprendedora, la cual siempre tiene sus metas claras y siempre busca el modo de conseguirlas.

Finalmente, a mis profesores y a mis compañeros por todas sus enseñanzas, consejos y por todas las vivencias que hemos tenido y compartido juntos dentro de mi vida universitaria.

*Daysi Endara*

## **DEDICATORIA**

Primeramente, dedico este proyecto a Dios, por guiarme en las metas que me he propuesto en la vida y por ser una fuente de apoyo. Le agradezco a él también por permitirme gozar de salud, fortaleza, amor, y por tener una grandiosa familia.

A mis padres, Fátima y Héctor, que con sus consejos, sabiduría y comprensión han sabido formar a la persona que soy, inculcándome valores, siendo un soporte, y creyendo siempre en mí.

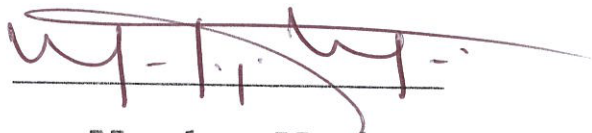
A mis profesores, los cuales han dejado en mí los conocimientos necesarios para desarrollar este proyecto y que con su experiencia han sido un apoyo, tanto a nivel profesional como personal.

A mis compañeros y amigos que siempre confiaron en mí, que han sabido ser una guía y un soporte en el desarrollo de mi carrera; y a mi compañera de tesis que siempre se mantuvo a mi lado, resolviendo problemas y enfrentando retos.

En general, dedico este trabajo a todas las personas que de una forma directa o indirecta han puesto parte de si para culminar esta etapa de mi carrera.

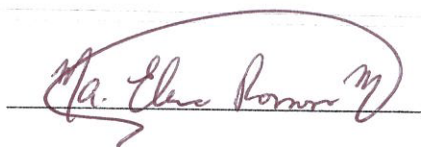
*Fátima Panta*

**TRIBUNAL DE GRADO**



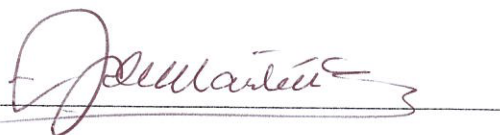
**Ing. Oscar Mendoza Macias, Decano**

**PRESIDENTE**




**Ms. Ma. Elena Romero**

**DIRECTOR DE TESIS**



**M. Sc. Ivonne Moreno de Martin**

**VOCAL PRINCIPAL**



**Ing. Víctor González Jaramillo**

**VOCAL PRINCIPAL**



**CIB-ESPOL**


## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis de graduación, nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica”.

**(Reglamento de Exámenes y Títulos Profesionales de la  
ESPOL)**



**Daysi Endara Terán**



**Fátima Panta Mera**

# ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	II
DEDICATORIA.....	III
DEDICATORIA.....	V
TRIBUNAL DE GRADO.....	VI
DECLARACIÓN EXPRESA.....	VII
(REGLAMENTO DE EXÁMENES Y TÍTULOS PROFESIONALES DE LA ESPOL).....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
<b>CAPÍTULO I: INDUSTRIA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS .....</b>	<b>14</b>
1.1    HISTORIA DE LA INDUSTRIA ÁMBITO GENERAL .....	14
1.2    INDUSTRIA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EL ECUADOR.....	18
1.2.1 <i>Historia de la industria en el Ecuador</i> .....	18
1.2.2 <i>Características de la industria</i> .....	22
1.2.3 <i>Mercado actual</i> .....	25
1.3    SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN .....	30
1.3.1 <i>Concepto y utilidad</i> .....	30
1.3.2 <i>Sistemas de distribución en el mercado nacional</i> .....	34
<b>CAPÍTULO II: CARACTERÍSTICAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA.....</b>	<b>40</b>
2.1    DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .....	40
2.1.1 <i>Misión, Visión y Estructura organizacional</i> .....	40
2.1.2 <i>Objetivos</i> .....	41
2.2    ANÁLISIS DEL SECTOR.....	42
2.3    FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA.....	49
2.3.1 <i>Operaciones administrativas de la compañía distribuidora</i> .....	54
2.4    SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA .....	58
2.4.1 <i>Análisis de los activos de la Compañía Distribuidora</i> .....	58
2.4.2 <i>Principales índices financieros de la distribuidora TALEM</i> .....	61
2.5    ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA COMO PARTE DE LA CADENA DE VALOR.....	67
2.5.1 <i>Productos y servicios diferenciados</i> .....	67
2.5.2 <i>Comercio alcanzado y estándares de calidad</i> .....	69
2.5.3 <i>Estándares de distribución</i> .....	70
<b>CAPÍTULO III: PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>72</b>
3.1    OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	72
3.2    CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO .....	73
3.2.1 <i>Aspectos principales del nuevo sistema de distribución</i> .....	73
3.2.2 <i>Nuevas políticas y procedimientos que debe cumplir la distribuidora TALEM</i> .....	79
3.3    INCERTIDUMBRE DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA FRENTE AL PROYECTO .....	82
3.3.1 <i>Ventas directas desde bodega</i> .....	83
3.3.2 <i>Frecuencia de visitas</i> .....	85
3.3.3 <i>Carga y compra de productos a CN</i> .....	88
3.3.4 <i>Adquisición de un nuevo vehículo repartidor</i> .....	91
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL IMPACTO.....</b>	<b>92</b>
4.1    EVALUACIÓN DE LA RESPUESTA DE LOS CLIENTES ANTE LOS CAMBIOS .....	92



4.1.1	<i>Estudio de mercado</i> .....	92
4.1.2	<i>Tamaño de la muestra</i> .....	98
4.2	RESULTADOS OBTENIDOS .....	100
4.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS .....	112
<b>CAPÍTULO V: ESTUDIO FINANCIERO.....</b>		<b>115</b>
5.1	PROYECCIÓN Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA .....	115
5.1.1	<i>Metodología de las proyecciones</i> .....	117
5.2	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y GASTOS .....	121
5.2.1	<i>Compra de activo fijo</i> .....	122
5.2.2	<i>Gastos de operación</i> .....	127
5.3	FLUJO DE CAJA PROYECTADO: ANÁLISIS INCREMENTAL.....	132
5.4	VALORACIÓN DEL PROYECTO .....	133
5.4.1	<i>Modelo VAN</i> .....	133
5.4.2	<i>Aplicación del modelo VAN</i> .....	136
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>138</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>139</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>140</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 2.2.1 PARTICIPACIÓN DE MARCAS DE CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA TALEM .....	43
CUADRO No. 2.2.2 PARTICIPACIÓN DE VOLUMEN POR MARCA DE CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA TALEM.....	43
CUADRO No. 2.2.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE AMBEV Y CN EN EL SECTOR ASIGNADO A LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA.....	44
CUADRO No. 2.2.4 TIPO DE PRODUCTOS ADQUIRIDO POR LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA TALEM.....	45
CUADRO No. 2.2.5 TIPO DE CLIENTE DE LA DISTRIBUIDORA TALEM.....	46
CUADRO No. 2.2.6 CALIFICACIÓN DE SERVICIOS DE LA DISTRIBUIDORA TALEM .....	47
CUADRO No. 2.2.7 STOCK DE ENVASES POR TIPO DE PRODUCTO Y POR MARCA.....	48
CUADRO No. 2.3.1 FRECUENCIA DE VISITA DE LA DISTRIBUIDORA TALEM A SUS CLIENTES .....	50
CUADRO No. 2.3.2 INDICADORES DE CRÉDITO DE LA DISTRIBUIDORA TALEM .....	56
CUADRO No. 2.3.3 ACTIVOS ADMINISTRADOS POR LA DISTRIBUIDORA TALEM .....	57
CUADRO No. 2.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL TERRENO Y EDIFICIO DE LA DISTRIBUIDORA TALEM.....	58
CUADRO No. 2.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL VEHÍCULO REPARTIDOR PRINCIPAL DE LA DISTRIBUIDORA TALEM.....	59
CUADRO No. 2.4.3 CARACTERÍSTICAS DE OTROS VEHÍCULOS REPARTIDORES DE LA DISTRIBUIDORA TALEM.....	59
CUADRO No. 2.4.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS ENVASES DE PROPIEDAD DE LA DISTRIBUIDORA TALEM .....	60
CUADRO No. 2.4.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS MUEBLES Y EQUIPOS DE LA DISTRIBUIDORA TALEM .....	60
CUADRO No. 2.4.6 ÍNDICES FINANCIEROS DE CORTO PLAZO .....	62
CUADRO No. 2.4.7 ÍNDICES DE FINANCIAMIENTO DE DISTRIBUIDORA TALEM .....	64
CUADRO No. 2.4.8 ÍNDICES DE RENDIMIENTO DE DISTRIBUIDORA TALEM .....	66
CUADRO No. 3.2.1 CUADRO COMPARATIVO ENTRE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN .....	81
CUADRO No. 4.1.1 VALORES PARA LA ESTIMACIÓN DE LA MUESTRA .....	99
CUADRO No. 5.1.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS NETOS PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS .....	117
CUADRO No. 5.1.2 ESTIMACIÓN UTILIDAD POR PRODUCTO PRÓXIMOS 5 AÑOS .....	121
CUADRO No. 5.2.1 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA VEHÍCULO REPARTIDOR.....	123
CUADRO No. 5.2.2 FLUJOS ESTIMADOS BAJO ALTERNATIVA DE CRÉDITO AUTOMOTRIZ.....	126
CUADRO No. 5.2.3 FLUJOS ESTIMADOS BAJO ALTERNATIVA DE LEASING FINANCIERO.....	126

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1.2.1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO COMPAÑÍAS CERVECERAS ECUADOR.....	22
GRÁFICO No. 1.2.2 PARTICIPACIÓN DE COMPAÑÍAS CERVECERAS A NIVEL MUNDIAL EN EL 2007 .....	26
GRÁFICO No. 1.2.3 CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN ECUADOR 2006 .....	27
GRÁFICO No. 2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA .....	41
GRÁFICO No. 3.3.1 VOLUMEN DE VENTAS HISTÓRICO BODEGA Y VEHÍCULO REPARTIDOR.....	83
GRÁFICO No. 3.3.2 PROPORCIÓN DE CRÉDITO SOBRE VENTAS DISTRIBUIDORA TALEM .....	87
GRÁFICO No. 4.2.1 CONOCIMIENTO DE DÍAS DE VISITA CAMIÓN REPARTIDOR .....	100
GRÁFICO No. 4.2.2 FRECUENCIA DE COMPRA EN CAMIÓN REPARTIDOR .....	102
GRÁFICO No. 4.2.3 RAZONES DE COMPRA EN BODEGA DE DISTRIBUCIÓN .....	103
GRÁFICO No. 4.2.4 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA CLIENTES DISTRIBUIDORA TALEM.....	105
GRÁFICO No. 4.2.5 TIEMPO DE PLANIFICACIÓN DE COMPRA AL CAMIÓN REPARTIDOR .....	106
GRÁFICO No. 4.2.6 PERCEPCIÓN DE CLIENTES SOBRE RESTRICCIONES DE VISITA DEL CAMIÓN REPARTIDOR.....	107
GRÁFICO No. 4.2.7 RAZONES DE DESACUERDO A CAMBIOS EN EL MODELO DE ENTREGA DE PRODUCTO .....	108
GRÁFICO No. 4.2.8 SUFICIENCIA DE STOCK DE LOS CLIENTES ANTE EL NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN....	109
GRÁFICO No. 4.2.9 ALTERNATIVAS PARA TENER SUFICIENTE STOCK ANTE EL NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN .....	110
GRÁFICO No. 4.2.10 TIEMPO ESTIMADO DE AJUSTE ANTE EL NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN .....	111
GRÁFICO No. 5.1.1 VOLUMEN DE VENTAS HISTÓRICO DISTRIBUIDORA TALEM .....	118
GRÁFICO No. 5.1.2 VARIACIONES MENSUALES HISTÓRICAS EN VOLUMEN DE VENTAS.....	119

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA .....	141
ANEXO II DESCRIPCIÓN DEL CAMIÓN REPARTIDOR QUE DEBE SER ADQUIRIDO.....	144
ANEXO III ENCUESTA PARA CLIENTES DEL SECTOR DE VENTA DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA .....	145
ANEXO IV CARACTERÍSTICAS DE LAS OPCIONES DE FINANCIAMIENTO DE LA COMPAÑÍA .....	147
ANEXO V INFORMACIÓN FINANCIERA DEL MERCADO DE VALORES .....	150

## **INTRODUCCIÓN**

La supervivencia y creación de valor en las empresas tanto manufactureras como de servicios, que desarrollan su actividad en un entorno de creciente competitividad exige, sin lugar a dudas, la medida y la mejora continua de su eficiencia.

La búsqueda de la eficiencia generalmente implica cambios en el sistema de operación de una compañía, en los diferentes niveles en donde sea necesario una implementación de nuevas reglas o métodos que conlleven a un rendimiento funcional superior al llevado hasta el momento.

Cabe recalcar que los resultados que se pueden obtener de la modificación de una estructura, pueden llegar a ser únicamente simplificaciones de funciones dentro de una cadena operativa o nuevas adquisiciones de prácticas que reemplacen y a la vez simplifiquen dicha cadena.

Estos conceptos se encuentran fuertemente arraigados particularmente en compañías integradas verticalmente, que generalmente controlan las funciones de producción, distribución y ventas. En este sentido, la incursión de un plan de mejora de eficiencia, corresponde a la visión global de la empresa, y sus concernientes expectativas respecto de la sumatoria de sus resultados. Éstos deben proveer de manera general un beneficio a la compañía, afectan individualmente y de diferente forma a cada área involucrada en el ejercicio de operación de la empresa.

Actualmente, una compañía independiente de tamaño pequeño que mantiene funciones de distribución de bebidas y que permanece alineada a las políticas de funcionamiento que exige una empresa productora, se encuentra ante un próximo cambio respecto del sistema de distribución que será implementado por esta compañía productora.

Por este motivo, y de acuerdo a los preceptos planteados anteriormente se considera que el estudio y análisis del impacto que pueda tener este proyecto de reorganización de distribución sobre la compañía distribuidora resulta de suma relevancia, de manera que se pueda tener un panorama claro de las situaciones que se puedan presentar; ya que, aún cuando este proyecto haya resultado beneficioso para la empresa productora y administradora de la cadena de valor del producto, los resultados para cada componente de esta cadena pueden no ser los mismos.

## **CAPÍTULO I: INDUSTRIA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS**

### **1.1 Historia de la industria ámbito general**

La cerveza es una bebida milenaria y popular que ha llegado a nuestros días a través de diferentes culturas. El hombre consume cerveza hace aproximadamente 9.000 años.

Las primeras civilizaciones que elaboraron cerveza fueron los sumerios, babilonios y mesopotamios, aunque la materia prima que utilizaban no era lúpulo<sup>1</sup>, ni malta<sup>2</sup> sino pan de cebada. Posterior a ellos, los antiguos egipcios que aprendieron la producción de esta bebida de los babilonios la refinaron mediante principios amargos con el uso de azafrán.

Los griegos, romanos, celtas y germanos heredaron la producción de la cerveza a partir de la cebada y la realzaron con la adición de hierbas aromáticas. Alrededor del año 1079 D.C., el uso del lúpulo se generaliza;

---

<sup>1</sup> El lúpulo es la flor hembra de la planta (*Humulus lupulus*) usada como saborizante y agente estabilizador en la cerveza

<sup>2</sup> El término malta se refiere a la cebada malteada. El malteado es un proceso aplicado a los granos de cereal, en el cual dichos granos se hacen germinar y se secan rápidamente tras el desarrollo de la planta. Los granos malteados desarrollan las enzimas que se necesitan para convertir el almidón del grano en azúcar.

después que la abadesa Hildegarde de St. Ruprechtsberg encargada de supervisar la producción cervecera en un convento certifica el poder antibacteriano de este elemento, que adicionalmente al olor y sabor más agradable, hacía que la cerveza se conservara mejor que otras en cuya preparación no se utilizaba el lúpulo.

Aunque en cada región, país o ciudades hayan existido innumerables variedades, calidades y tipos de cerveza, los ingredientes fundamentales que desde la Edad Media se utilizan en la fabricación de esta bebida son: la malta, el lúpulo y el agua con la intervención de la levadura de la cerveza.

Más tarde en el año de 1867, el químico francés Luis Pasteur creó el método de esterilización, que permitió la protección y preservación de las cervezas y los vinos, al cual se conoce como pasteurización. Con este aporte se da inicio a la producción industrial de la cerveza, y ya no solo se provee esta bebida en conventos, monasterios y palacios, sino que se convierte en una bebida universal.

Las primeras cervecerías de Europa produjeron diferentes tipos de cervezas según la región donde se elaboraba. Los expertos cerveceros clasifican las cervezas por familias y dentro de éstas, reconocen tipos o variedades que a través del tiempo han ido alcanzando aceptación mundial. Entre ellas están las siguientes:

**Ales:** Tradicionalmente ligadas a las Islas Británicas, son cervezas de fermentación alta, cuya producción se realiza a temperaturas de 15° a 25°C, lo que proporciona al producto aromas afrutados y gran variedad de tonos y sabores, entre los cuales son muy solicitadas la "mild", ligera, muy pálida y de bajo contenido alcohólico; la "bitter" cerveza negra de barril, seca y más lupulizada que es una de las favoritas de Inglaterra; y la "pale ale" cerveza traslúcida de color bronce o rojo ambarino. Dentro de esta familia existen, además la "india pale ale", la "old ale" y las ales escocesas, irlandesas y belgas.

**Stout:** Cerveza de fermentación alta con acentuado amargo de lúpulo. Tiene su origen en Irlanda y a esta familia pertenecen la stout seca y la stout dulce.

**Porter:** Con este nombre se identificaba en las Islas Británicas a un tipo de cerveza tostada, negra, también de fermentación alta, como la stout aunque de cuerpo más ligero, pero no de menor contenido alcohólico.

**Lagers:** Es una cerveza fermentada con levadura especial, que se procesa a temperaturas bajas y se mantiene almacenada en tanques donde el enfriamiento debe ser constante por cierto tiempo antes de filtrarla. Una vez embotellada o puesta en barriles tiene que consumirse prontamente porque su sabor suele alterarse. Las primeras cervezas lager fueron oscuras con sabor a malta especiada, luego aparecieron las lager claras de color dorado, con sabor bouquet de lúpulo y sabor a malta tostada. Otras variedades de este



tipo son las lager pilsen, de aspecto dorado, mayor densidad y ligera sequedad. La export, de intenso amargor y sequedad, y las lagers de Viena, que son dulzonas y de color rojo ambarino.. En muchos países las lagers fuertes se conocen como cerveza bock.

**Pilsen:** La región de origen de esta cerveza se encuentra en Bohemia, donde existen evidencias de que el lúpulo empezó a ser cultivado desde tiempo atrás, lo que hace suponer que la elaboración casera de la cerveza a base de trigo o cebada y lúpulo es de muy antigua tradición en esta zona.

La popularidad alcanzada por la pilsen y los tipos de cervezas que hoy gozan de preferencia entre los consumidores de todo el mundo, tiene una gran relación con el cambio del recipiente utilizado para su expendio. Pues, hasta que el cristal y el vidrio hicieron su aparición en el mercado europeo, la cerveza se bebía en toscos jarros de metal, cerámica, madera, o cuernos de vacuno; y fue con la introducción de estos novedosos vasos, copas y jarros que transparentaban el contenido, que la cerveza adquirió un especial atractivo incitante al bebedor.

La Revolución Industrial favoreció el procedimiento de la producción cervecera con la introducción de las máquinas a vapor. En el siglo XIX, la tecnología de la refrigeración, tan necesaria para lograr una adecuada fermentación contribuyó a incrementar y mejorar el proceso de la industrialización. Luego, los ferrocarriles extendidos por toda Europa

facilitaron el transporte y comercialización de la bebida entre una región y otra. Las fábricas de vidrio se multiplicaron, aumentando la producción de vasos y botellas, todo lo cual abonó en la conquista de nuevos mercados y en la consolidación de los más antiguos, antes de que la industria cervecera emprendiera su viaje triunfal hacia el continente americano.

La preparación de una buena cerveza implica la herencia de milenios de experiencia y tradición; el cultivo de sus materias primas durante meses; su elaboración durante largas semanas de cocimiento, fermentación, maduración, filtración y reposo, en un ambiente de higiene absoluto y de exigente calidad.

## **1.2 Industria de bebidas alcohólicas en el Ecuador**

### **1.2.1 Historia de la industria en el Ecuador**

En el Ecuador, la cerveza remonta sus orígenes al siglo XVI. En 1566, se instaló en el convento de San Francisco en Quito la primera cervecería para el consumo de los frailes, siendo estos pioneros en la producción de cerveza en el país.

La primera industria nacional cervecera se inicia en el año de 1886 en Guayaquil, cuando un o grupo de ciudadanos, con grandes ideas establecieron la primera fábrica de cerveza y hielo llamada The Guayaquil Lager Beer Brewery.

En 1.913, dos norteamericanos que habían estado relacionados con la construcción de la línea férrea, compraron al Sr. Enrique Gallardo la

Cervecería de Guayaquil, constituyendo el 10 de Agosto de ese año la Ecuador Breweries Co. originaria de Cervecería Nacional (en adelante CN o por su nombre), la cual posee una participación mayoritaria del mercado ecuatoriano de la cerveza.

Cervecería Nacional se constituyó por escritura pública el 24 de Diciembre de 1.921 en Quito, y con domicilio tanto en Quito como en Guayaquil. Establecida la fábrica en el tradicional barrio de "Las Peñas", se inició inmediatamente la producción de cerveza.

La primera cerveza que se produjo fue "Pilsener", luego apareció Pilsener Especial, la cual se expandía en barriles de aluminio y otras marcas como Cristal, Malta, Ruby, Néctar y Chop.

En 1.972 se inicia un proceso de expansión con la selección de terrenos para construir una planta de alta capacidad de producción, la misma que se ubicó en el Parque Industrial Pascuales y entró en operación en 1.978.

La planta utiliza la más avanzada tecnología en el proceso de elaboración y embotellado de cerveza. La planta tiene una capacidad de producción de 3 millones de hectolitros al al año, y esta diseñada para incrementar la capacidad de producción de acuerdo a las expectativas de crecimiento del mercado.

En 1.974, se incorpora una nueva planta llamada Cervecería Andina en el Valle de Cumbayá en las afueras de Quito contribuyendo al esfuerzo de la

directiva de lograr una cobertura nacional. Esta compañía producía las mismas marcas de CN con una capacidad de producción de un millón de hectolitros al año.

En el año de 1.984, CN lanza al mercado la cerveza “Latina” y el refresco de malta sin alcohol “Nutrimalta” en 1.987. Mientras que en el año 2000 se continua con el desarrollo de nuevos productos y sale al mercado la cerveza de marca Dorada, la cual tuvo un gran éxito.

Ambas compañías cerveceras producen tres líneas: cervezas, maltas y aguas; sin embargo, la especialización e importancia de CN en el mercado es por su liderazgo en el mercado cervecero ecuatoriano. Las marcas que comercializa en las diferentes líneas son las siguientes:

### ***Cervezas***

- ✓ Pilsener
- ✓ Club
- ✓ Dorada
- ✓ Pilsener Light

### ***Maltas***

- ✓ Pony Malta

### ***Agua***

- ✓ Manantial sin gas
- ✓ Manantial con gas

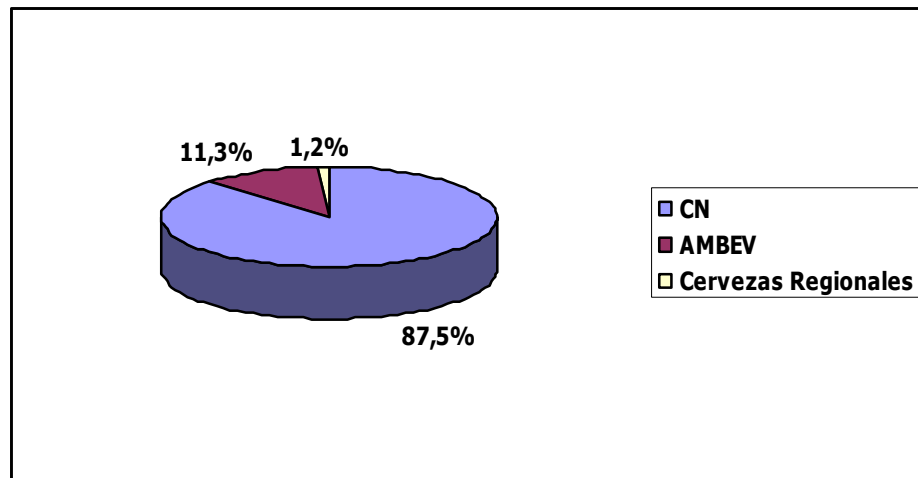
En las líneas de cervezas y maltas se presentan en diferentes presentaciones de envases retornables y no retornables de acuerdo a los gustos y exigencias de los consumidores.

Otra compañía cervecera que está creciendo actualmente en el mercado ecuatoriano es AMBEV o la Compañía de Cervezas de las Américas, la cual surgió de la fusión de Brahma y Antártica, las cerveceras más grandes de Brasil. En el año 2005, ésta se asoció a la compañía belga Interbrew con lo cual se convirtió en la segunda cervecera en el mundo, y su nombre cambió a Inbev. AmBev mantiene actividades en Brasil, Uruguay, Paraguay, Argentina, República Dominicana, Venezuela, y Ecuador. En nuestro país inició sus actividades al adquirir el 80 por ciento de la Cervecería Suramericana, la segunda mayor de Ecuador (esta empresa comercializaba la marca Biela).

La planta de Ambev, en Guayaquil, tiene capacidad para producir 1 millón de hectolitros al año.

Con una participación de mercado relativamente pequeña se encuentra la Compañía de Cervezas Regionales, la cual opera desde el año 1997 en el país con la marca Nevada y Mariscal, las cuales llegan a la Costa y a ocho provincias de la Sierra.

En el gráfico presentado a continuación se muestra la participación de mercado de las tres compañías cerveceras que existen en nuestro país, estos valores corresponden a Junio del 2008:

**Gráfico No. 1.2.1 Participación de mercado compañías cerveceras Ecuador**

Fuente: Departamento de Ventas CN  
 Elaboración: Autoras del proyecto

### 1.2.2 Características de la industria

La industria de las bebidas alcohólicas se caracteriza básicamente por su grado de concentración, su alta rentabilidad, y las altas barreras a la entrada; este escenario se presenta en los diferentes países que consumen este producto.

El proceso de elaboración y distribución es generalmente uniforme entre las empresas cerveceras, sin embargo el nivel de integración vertical que existe entre las principales elaboradoras de cerveza varía de acuerdo a cada compañía.

Adicionalmente las bebidas alcohólicas son objeto de diferentes tipos de regulaciones y normas impositivas, principalmente por el hecho de que poseen características de un bien inelástico, y aunque este producto no es considerado de primera necesidad, su consumo es significativo.

De esta manera, un aumento en los precios no afectaría a la demanda, al menos en la misma proporción; en este sentido se convierte en un blanco oportuno para aplicar regulaciones en materia impositiva, ya que se obtendría con mucha seguridad la recaudación esperada y no se estaría afectado a un producto de la canasta básica.

No obstante lo anterior, se debe mencionar que si bien la demanda de bebidas alcohólicas no variaría significativamente de acuerdo a su precio (elasticidad precio) si lo puede hacer acorde al precio de sus competidores. Por este motivo, como la mayor o menor elasticidad de este tipo de bebidas puede estar determinada por la mayor o menor presencia de competidores y/o sustitutos, la estrategia comercial de la compañías se ve encaminada a la importancia que tienen todos los elementos que permitan crear una diferenciación del producto.

Esta diferenciación debe poseer la característica fundamental de ser reconocida por el cliente, pudiendo estar reflejada también en un mayor precio del producto, lo que por consiguiente se va a manifestar en la posición que cada marca representaría en los diferentes mercados.

El esfuerzo por conseguir y mantener un alto posicionamiento de alguna marca en el mercado, implica gestiones de marketing significativas y gastos por este rubro sumamente altos, lo cual adicionado con el capital necesario para construir una planta de producción y los demás costos asociados con la

operación de la misma y la comercialización del producto, hacen que las economías a gran escala creen altas barreras en el mercado.

El nivel de ventas necesario para justificar los costos que acarrearán entrar y permanecer en esta industria resulta cada vez más difícil para las compañías que planean introducirse en esta industria.

En este sentido, las marcas que se han establecido por largo tiempo no sólo tienen una ventaja en la capacidad instalada sino que también mantienen ventajas en lo que respecta al marketing y la publicidad, introducir una marca implica más esfuerzos, inversión y riesgos que mantenerla.

Las gigantescas inversiones en publicidad que ha formado parte de esta industria en estas últimas décadas han forzado a las compañías a que se vuelvan cada vez más creativas en sus campañas de mercadeo.

Una marca altamente posicionada promueve la lealtad del consumidor, creando nuevas oportunidades para incrementar la participación de mercado y para tener flexibilidad en los precios y así obtener una mayor rentabilidad por producto.

Esta característica también abre las posibilidades de extender la línea de productos. En algunos casos, una marca puede ser otorgada bajo licencia a otras firmas para que la usen en sus productos, pudiendo percibir ingresos por regalías por parte de la empresa dueña de la marca.



Aún cuando se considera que el crecimiento de las ventas es generalmente signo de buena salud para el negocio; es necesario comparar también el crecimiento de las ventas de la empresa con el del mercado en general, y con los de los competidores. Es importante que se determine que es lo que hay detrás del crecimiento de las ventas; ya que se puede dar el caso de que las ganancias de las compañías no son porque está ganando participación de mercado sino porque se está beneficiando del crecimiento del mercado en general.

Adicionalmente a comparar los resultados anuales de la operación de empresa cervecera, es importante también que se hagan evaluaciones por trimestres o por meses, de forma que se pueda reflejar la existencia de temporadas, épocas festivas, entre otros.

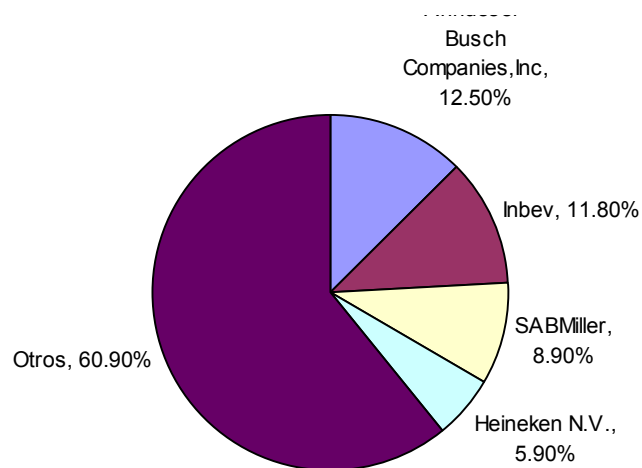
### **1.2.3 Mercado actual**

La demanda de cerveza esta influenciada por algunas variables. Entre las más influyentes está el nivel de gasto de los consumidores y la renta personal, que afecta no sólo a la demanda total sino también al product mix. En muchos países esta variable mantiene el esquema de que mientras la economía se encuentre en mejores condiciones y los individuos mantengan una disponibilidad mayor para el consumo, la demanda de cerveza importada tiende a aumentar; en términos generales, a mayor renta se demandan productos más caros. Sin embargo, en Ecuador el consumo de las cervezas nacionales es muy fuerte, y está tan altamente posicionado que el hecho de

que los consumidores posean un ingreso mayor no implica necesariamente que se vaya a cambiar el producto elaborado a nivel local por el importado.

Durante el año 2007 esta industria representó ventas de \$418.6 miles de millones a nivel mundial con un volumen de 129.9 miles de millones de litros, siendo los principales participantes las multinacionales Anheuser-Busch Companies, Inc, InBev y SABMiller; en el cuadro siguiente se puede observar el porcentaje de participación de cada una de estas compañías en el año 2007.

**Gráfico No. 1.2.2 Participación de compañías cerveceras a nivel mundial en el 2007**



**Fuente:** Market Research Beverages Industry, Euromonitor

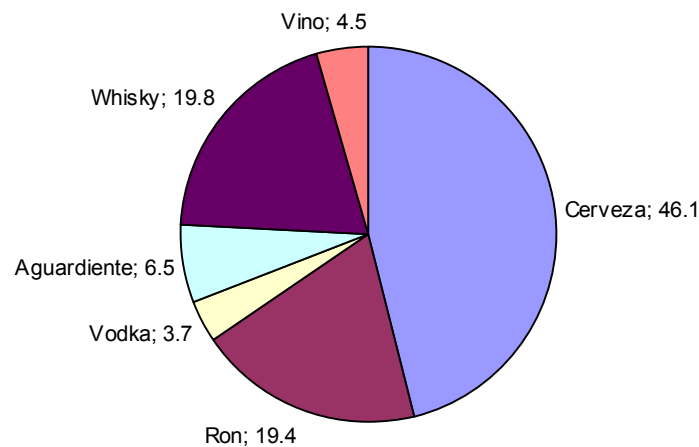
**Elaboración:** Autoras del proyector

De acuerdo a lo mostrado en el cuadro anterior, el número de las principales compañías productoras y distribuidoras de bebidas alcohólicas es pequeño, sin embargo más del 70% corresponde a otras empresas que aunque no posean una participación de mercado significativa implica que la competencia en esta industria es alta.

En el mercado ecuatoriano la fabricación de bebidas ha sido una industria en constante expansión, el mismo que ha estado abierto a la entrada de nuevos competidores. Dentro de este industria, uno de los negocios que mueve mayor cantidad de recursos es el negocio de la cerveza.

En el cuadro siguiente se muestra la participación de los diferentes tipos de bebidas alcohólicas en el mercado nacional.

**Gráfico No. 1.2.3 Consumo de bebidas alcohólicas en Ecuador 2006**



Fuente: Consultora Pulso Ecuador  
Elaboración: Autoras del proyecto

Como se pudo observar en el gráfico anterior la cerveza es la bebida alcohólica de mayor consumo en el mercado ecuatoriano.

El crecimiento del consumo de cerveza en nuestro país es el principal aliciente para las compañías. Este mercado mueve al mes más de 250 millones de botellas y demanda unos 3,5 millones de hectolitros anuales. Se

calcula que para el año 2007 que el consumo per cápita en Ecuador era de 28 litros de cerveza<sup>3</sup>.

Este comportamiento no solo es resultado de la calidad o sabor del producto, sino de fuertes campañas de mercadeo de parte de los productores, que siempre se han mantenido reinventando las bebidas, desarrollando nuevas presentaciones o productos y desplegado gigantescas campañas publicitarias para apoyar estos productos.

Adicionalmente, la demanda de esta bebida varía fundamentalmente de acuerdo a las temporadas, por ejemplo el consumo aumenta en la temporada playera en más del 5% según estimaciones de la industria, y los días festivos reportan el mayor repunte en los meses de temporada.

En años recientes algunas bebidas de marcas extranjeras se han introducido al mercado local, se pueden encontrar diferentes tipos de cervezas en los supermercados o tiendas de venta de productos importados; no obstante las bebidas nacionales son las preferidas por los consumidores.

La industria cervecera del país se encuentra altamente concentrada por los productos de las principales compañías elaboradoras de cerveza que lideran el dinamismo de este mercado, las cuales son: Ambev Ecuador y Cervecería Nacional S.A.

---

<sup>3</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros – Subdirección de Estudios- Evolución de los Principales Sectores Productivos Cuarto Trimestre 2007

Antes de que entrara al mercado Ambev Ecuador, Cervecería Nacional S.A. contaba con el 96% de participación de mercado. Una vez que entró Ambev el consumo per cápita aumentó, lo cual incrementó las ventas en la industria, pero también implicó una disminución en la participación de mercado de la empresa líder a un 80%, seguida de Ambev por un 8% y Compañía de Cervezas Regionales por un 2%.

Actualmente, Cervecería Nacional tiene una participación de mercado de aproximadamente el 87% a nivel nacional en cervezas y Ambev una participación del 11%. Esta última compañía ocupa el 15% del mercado de Guayaquil, según sus propias estadísticas. Y tiene 20,000 puntos de venta, sobre todo en Guayaquil, Quito y Manta. Las tiendas representan el 75% del total de puntos de venta de Ambev. Otro 10% corresponde a los bares, restaurantes y a las discotecas. La Compañía de Cervezas Regionales representa alrededor del 2% de participación del mercado en el país y su inversión es muy modesta<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Información proporcionada por el departamento de ventas de CN

## **1.3 Sistemas de distribución**

### **1.3.1 Concepto y utilidad**

El objetivo de la distribución es poner en contacto a los productores con los consumidores, y constituye un instrumento o variable del marketing mix igual de relevante que el producto, el precio y la promoción<sup>5</sup>.

Para que las ventas de una empresa de cervezas se produzcan, no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuado para que ese producto sea accesible al consumidor; la cerveza, al ser un producto de consumo masivo con una creciente demanda y competencia en el mercado ecuatoriano, exige que las estrategias de mercadeo estén dirigidas a implementar una amplia cobertura que permita llegar al cliente satisfactoriamente

La separación geográfica entre la empresa elaboradora de cerveza y los consumidores hace necesaria una función que acerque los productos desde las fábricas hasta los lugares donde son consumidos. Desde esta perspectiva, los sistemas de distribución se pueden definir como los instrumentos del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo;

---

<sup>5</sup> El marketing mix es una mezcla de variables tácticas controlables por una empresa, que se utilizan para producir el resultado deseado en el mercado objetivo. Estas variables son: precio, producto, lugar y promoción.

desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores.

Los sistemas de distribución, al encontrarse entre la producción y el consumo, va a crear utilidades a los consumidores y servicios a los productores, los mismos que se describen a continuación.

**Utilidad de lugar:** Es creada por la distribución mediante el transporte de los productos desde la fábrica hasta el detallista.

**Utilidad de tiempo:** Pone el producto disponible en el momento en que el cliente desea adquirirlo. Por ejemplo, se almacena el producto en las bodegas de cada compañía distribuidora a la espera del momento en que el consumidor lo solicite, evitando que el cliente tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto para su posterior consumo; y al ser la rotación de la cerveza tan alta, es necesario que las empresas distribuidoras mantengan un sistema eficiente de inventario, de manera que el cliente siempre perciba que la disponibilidad del producto es constante.

**Utilidad de posesión:** Con la entrega de la cantidad de producto solicitada por el detallista, la distribución contribuye a crear utilidad de posesión, ya que para que el producto genere utilidad al cliente es necesario que adquiera la propiedad o la posesión del mismo y pueda consumirlo.

Estas utilidades creadas por los sistemas de distribución para los consumidores, tienen una relación directa con los servicios que crea la distribución para los productores. Estos servicios básicamente serían de transporte, almacenamiento, información, financiación y asunción de riesgos.

**Servicios de transporte:** Se transporta los productos desde la fábrica hasta las distribuidoras, y desde las compañías distribuidoras hasta los detallistas. Esto se debe a que las actividades de producción se encuentran concentradas en localizaciones donde pueden obtener mejores ventajas de oportunidad para poder manufacturar; mientras que los consumidores se encuentran concentrados en diferentes partes de la ciudad o en poblaciones alrededor de las urbanizaciones.

**Servicios de almacenamiento:** Las compañías distribuidoras almacenan los productos después de que salen de la fábrica, y por tanto, el productor delega responsabilidades de mantenimiento de inventario a las distribuidoras. Considerando que el ritmo entre producción y consumo no es necesariamente el mismo; debido a que la producción puede seguir un ritmo discreto, por ejemplo, se produce cuando las condiciones son más ventajosas, mientras que el ritmo del consumo es generalmente continuo con ciertos picos en temporadas específicas, se espera que la distribución se encargue de regular el cumplimiento de los requerimientos de productos, para cuando el cliente los solicite.



**Servicios de información:** La información que puede revelar la compañía distribuidora al productor sobre determinados aspectos relevantes es de gran importancia, se puede conocer la percepción de los clientes referente a detalles como precios, calidades, cantidades, establecimiento de contactos, entre otros; ya que la distribuidora está en contacto constante con el detallista conociendo de manera más cercana sus necesidades.

**Servicios de financiación entre fábrica y distribuidoras:** Los sistemas de distribución mantienen diferentes escenarios respecto de quien es el que financia, y quien es el que recibe el financiamiento. En muchas ocasiones la distribuidora financia al fabricante debido a que compra sus productos pagándolos a un plazo menor de lo que se tarda en venderlos. Sin embargo, también se presentan situaciones contrarias, cuando las distribuidoras pueden pagar a los productores a un plazo de tiempo superior al que éstas tardan en vender los productos, por lo que es el fabricante el que financia a los distribuidores.

**Servicios de financiación entre distribuidoras y consumidores:** Dependiendo de la estructura de la organización, las empresas distribuidoras mantienen responsabilidades de otorgamiento de créditos a los clientes, de acuerdo a la capacidad de pago que posean éstos. En otro escenario, se puede dar el caso de que la fábrica sea la responsable de la cartera de créditos de los consumidores, siendo la distribuidora simplemente una figura intermediaria.

**Asunción de riesgos de inventarios:** Una distribuidora asume riesgos al comprar los productos a la fábrica, ya que puede ocurrir que estos no se vendan porque queden obsoletos<sup>6</sup>, se estropeen en el almacén, los roben, entre otros.

En definitiva, los sistemas de distribución son el puente que une la producción con el consumo debido a que ofrece al cliente el producto requerido, en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Las utilidades que son añadidas a los productos para los consumidores, así como los servicios ofrecidos a los elaboradores suponen un coste que debería elevar el precio de venta de los productos. Este coste debería ser razonable y acorde con las utilidades y servicios creados para que el cliente esté dispuesto a pagarlo.

### **1.3.2 Sistemas de distribución en el mercado nacional**

En la industria de bebidas alcohólicas de Ecuador las principales empresas poseen sistemas de distribución diferentes. El canal de distribución de una de las compañías cerveceras ecuatorianas (Ambev Ecuador) se realiza a través de venta directa desde la fábrica hasta los clientes mayoristas, detallistas, entre otros; de manera que no se maneja una red de empresas distribuidoras.

En el caso de otras de las compañías cerveceras locales, como CN, el producto llega al punto de venta a través de una amplia red de distribuidores a nivel nacional, los cuales se encuentran localizados en diferentes sectores

---

<sup>6</sup> En el caso de la cerveza, este producto es de rotación muy alta de manera que el riesgo de obsolescencia es mínimo.

del país. Esta asignación la realiza la compañía productora, quien detalla los límites geográficos de cada uno de los centros de distribución, lo que implica que el universo de clientes para cada empresa distribuidora está ceñido a estos límites.

Cada uno de estos centros de distribución autorizados son administrados por personas jurídicas independientes; de manera que, si bien CN impone las políticas que deben mantener las empresas distribuidoras, cada una es responsable por la eficiencia de la administrativa y financiera, así como también propietaria de los activos que utiliza para el manejo del negocio.

Cada centro distribuidor, adicional al inventario que mantiene y vende desde su localidad; también puede tener varias rutas de entrega mediante las cuales se despacha producto a través de camiones, siempre y cuando cuenten con el capital necesario para la inversión y cumplan con los requerimientos exigidos por CN estipulados en el contrato de distribución.

Actualmente, la entrada al mercado de nuevos centros de distribución autorizados es poco factible, debido a la política de la empresa productora tomada hace varios años; de preferir dar la expansión a los distribuidores ya existentes dadas sus ventajas como economías de escala en información y tecnología.

En adición al desarrollo de una administración de territorios, para la ubicación de las distribuidoras, el sistema de distribución de CN comprende

dos líneas estratégicas de venta, de acuerdo a las necesidades específicas de cada zona. Estas líneas son: preventa y autoventa, los cuales se describen a continuación:

*Preventa:* sistema mediante el cual un prevendedor<sup>7</sup> toma el pedido de los productos, de cada uno de los clientes de la zona asignada a cada distribuidor, con el objetivo de que luego éste le envíe la cantidad de producto solicitada a través del personal repartidor. El personal de despacho entrega al cliente el pedido y realiza la gestión de cobranza al momento de la entrega.

*Autoventa:* sistema mediante el cual un vendedor<sup>8</sup> de CN acompaña al personal de despacho, realizando la gestión de venta. El pedido es entregado y cobrado en ese mismo momento.

Cada ruta de entrega de las distribuidoras maneja sólo una de estas líneas estratégicas de venta; generalmente se aplica la autoventa.

Desde el año 2006, los prevendedores, vendedores y el personal de las empresas distribuidoras han estado utilizando un sistema informático, creado como aplicación para CN, el cual ha significado operar con más agilidad en la toma de pedidos, mayor eficiencia en la captura de datos, menores costos administrativos, entre otros beneficios. Este sistema se basa en el manejo de una máquina Palm.

---

<sup>7</sup> Prevendedor: Personal de CN asignado a cada zona que se encarga de conseguir ventas de esa zona, el cual deja hechos los pedidos de productos.

<sup>8</sup> Vendedor: Personal de CN asignado a cada zona que se encarga de la gestión de venta al momento que entrega el producto.

Cada distribuidora maneja una máquina por cada ruta de venta, y una para las ventas de su bodega. Cada vendedor o prevendedor y administrador de bodega hace uso de este sistema informático para realizar las siguientes funciones:

- Conocer el historial de visitas diarias a cada cliente detallista
- Dar cumplimiento diario de ventas y presupuestos
- Administrar información sobre equipos de frío<sup>9</sup>
- Lleva las cuentas corrientes de los clientes
- Efectuar censos y encuestas

En este sentido, la aplicación de este sistema informático, implica más que solamente tomar pedidos, ya que representa a los vendedores una herramienta tecnológica que les permite manejar sus operaciones ante los clientes, inclusive se puede comparar la venta real en función del presupuesto.

Desde el punto de vista gerencial de CN, se resalta que esta herramienta tecnológica además de gestionar el punto de venta, presenta varias ventajas relacionadas con la administración adecuada del capital de trabajo de la empresa.

---

<sup>9</sup> Frigoríficos de propiedad de CN que otorga a los detallistas para que mantengan en exposición los productos de CN.

### **1.3.2.1 Políticas generales del sistema de distribución de CN**

Entre algunos de los compromisos adquiridos a través del contrato de distribución, los más importantes en el aspecto operativo son los siguientes:

- Cumplimiento del presupuesto de ventas
- Piso operativo<sup>10</sup> debe ser igual a dos días de venta promedio para las distribuidoras que se encuentran dentro de la ciudad de Guayaquil y tres días para las distribuidoras localizadas fuera de ésta.
- Mantener la variedad en bodega de todos los productos comercializados por CN y sus respectivas presentaciones.

Para alcanzar el logro de dichos compromisos CN da a su red de distribuidores facilidades o herramientas de trabajo como: créditos con frecuencia mensual de acuerdo a lo pignorado, préstamos especiales para épocas festivas, material P.O.P de apoyo y promociones, contratos de exclusividad con su respectivo programa de bonificaciones mensuales, entre otros.

Adicionalmente, brinda el desarrollo de varios programas en conjunto CN-distribuidores, con el objetivo de llegar a los estándares de calidad propuestos por CN la misma; entre los programas mencionados están los siguientes:

---

<sup>10</sup> El piso operativo es la cantidad de inventario mínimo que deben poseer las compañías distribuidoras, el cual se calcula haciendo una estimación de las ventas diarias.

- Mejoramiento continuo en la obtención de resultados del programa de Excelencia en distribución (Objetivo: 90% líderes)
- Desarrollo de programas formativos dirigidos a la fuerza de distribución:  
Juniors Supervisores, personal administrativo de la distribuidora.
- Programa mininegocios: revisión de piso operativo de acuerdo al histórico anual de compras por línea de producto, cumplimiento en ventas por línea de producto, indicadores de crédito y asuntos varios concernientes a los distribuidores. Estas revisiones se realizan con frecuencia semanal e involucran al asesor de distribución, supervisor de ventas y al distribuidor.

## **CAPÍTULO II: CARACTERÍSTICAS DE LA COMPAÑÍA DISTRIBUIDORA**

### **2.1 Definición estratégica de la empresa**

La compañía opera desde agosto de 1982 como distribuidora autorizada de los productos comercializados por Cervecería Nacional S.A. (denominada en el documento como CN o la empresa productora). Nació como persona natural, sin embargo, desde el año 2006 opera con personería jurídica bajo la razón social de Distribuidora TALEM S.A. (en adelante TALEM o la Compañía Distribuidora) Actualmente, cuenta con tres accionistas, los cuales poseen el paquete accionario de la siguiente forma: el primero el 50% y los otros dos gozan del 25% de las acciones.

#### **2.1.1 Misión, Visión y Estructura organizacional**

##### **Misión**

Satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad y entregas oportunas a través de una administración eficiente del talento humano y de cada uno de los recursos con los que cuenta.



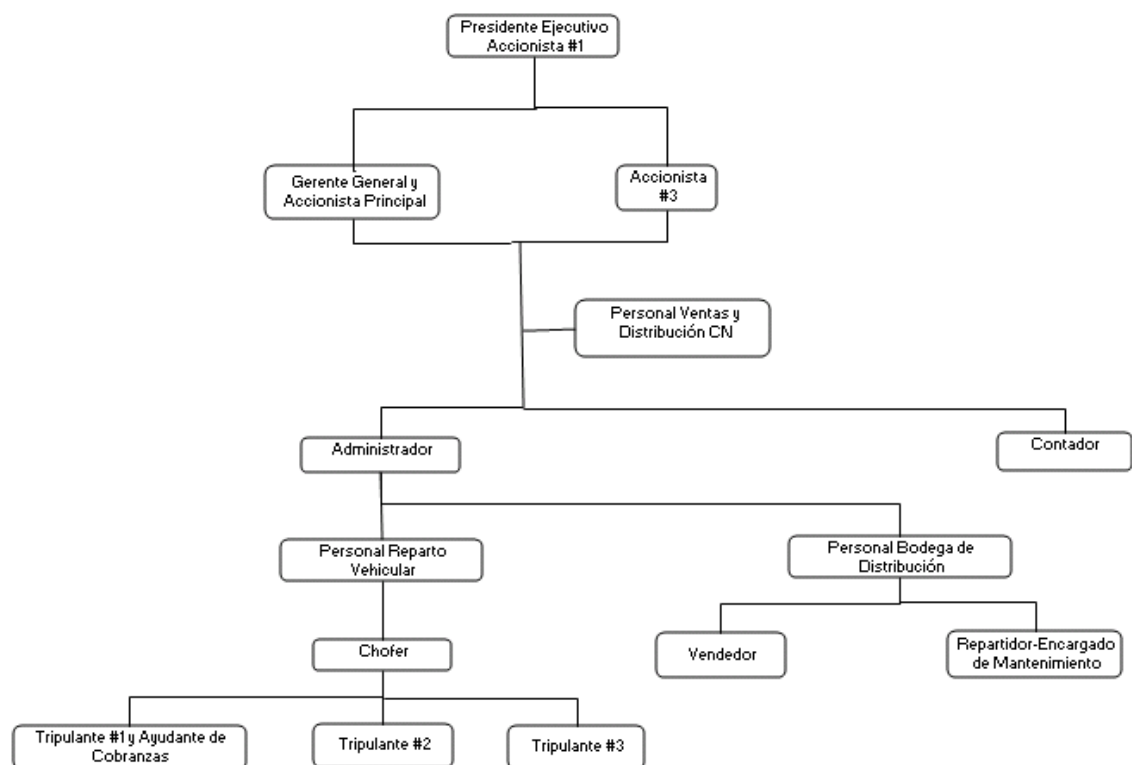
## Visión

Posicionarse como los mejores proveedores de cervezas para sus clientes demostrando un alto nivel de eficiencia, eficacia y confiabilidad a los consumidores.

## Estructura Organizacional

La distribuidora TALEM posee la siguiente estructura administrativa:

**Gráfico No. 2.1.1 Estructura Organizacional de la Compañía Distribuidora**



**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

## 2.1.2 Objetivos

- Brindar una mejor calidad de servicio al detallista actuando ante las necesidades del mercado.

- Cumplir parámetros operativos y de ventas implantados por la empresa productora
- Manejar eficazmente los recursos como tiempo, envases y cartera de crédito.
- Análisis continuo de sus competidores, y de los servicios y promociones que éstos ofrecen para utilizarlos como herramienta para evolucionar el negocio.
- Mantener una buena relación con sus clientes basada en el respeto y las buenas prácticas para garantizar un buen trabajo en equipo que asegure sostenibilidad comercial para ambas partes.

## **2.2 Análisis del sector**

La distribuidora se encuentra ubicada en el sector centro de la ciudad de Guayaquil, y los límites de la zona de distribución son los siguientes:

**Norte:** 10 de Agosto acera Sur

**Sur:** General Gómez acera Norte

**Este:** Av. Quito acera Oeste

**Oeste:** Tulcán y Los Ríos acera Este

En el último análisis de mercado del sector asignado a la distribuidora TALEM realizado en el mes de Diciembre del 2007 por parte de la empresa productora, se encontró la siguiente información:

**Cuadro No. 2.2.1 Participación de marcas de clientes de la distribuidora TALEM**

<b>Clientes</b>	<b>Número</b>	<b>Proporción (%)</b>
Adquieren productos de CN	167	73,57
Adquieren productos de CN y Ambev	60	26,43
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Distribuidora TALEM

Elaboración: Autoras del proyecto

El número de clientes del sector asignado a la Compañía Distribuidora asciende a 227, de los cuales 167 mantienen contratos de exclusividad para venta de productos de CN y 60 de estos clientes también es atendido por la competencia. Los resultados de este análisis indicaron que no hay clientes exclusivos de Ambev en el sector analizado.

Respecto de la cantidad de producto adquirida se tiene como referencia que durante el mes de Diciembre del 2007 los detallistas del sector han comprado en su mayoría productos de CN. En el cuadro siguiente se puede observar esta aseveración.

**Cuadro No. 2.2.2 Participación de volumen por marca de clientes de la distribuidora TALEM**

	<b>Cantidad (Hectolitros)</b>	<b>Participación (%)</b>
<b>CN</b>	1063,87	85,75
<b>Ambev</b>	176,81	14,25
<b>TOTAL</b>	<b>1240,68</b>	<b>100</b>

Fuente: Distribuidora TALEM

Elaboración: Autoras del proyecto

La participación de mercado de Ambev durante ese mes ha sido la máxima alcanzada en el sector desde que entró a competir en el mercado, debido a la agresividad de la campaña publicitaria de AMBEV basada en precios mucho más bajos.

En el siguiente cuadro se puede observar el histórico de participación de mercado de ambas compañías en una frecuencia trimestral desde el año 2006.

**Cuadro No. 2.2.3 Participación de mercado de Ambev y CN en el sector asignado a la Compañía Distribuidora**

Compañía	PARTICIPACIÓN DE MERCADO(%)									
	2006				2007				2008	
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sept	Oct-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sept	Oct-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun
<b>AMBEV</b>	6,8	6,3	5,5	8,1	6,1	5,66	9,3	14,25	10,8	11,9
<b>CN</b>	93,2	93,7	94,5	91,9	93,9	94,34	90,7	85,75	89,2	88,1

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

A través de los datos obtenidos, en promedio AMBEV posee un histórico de participación de mercado de 8,47% mientras que a CN le corresponde un 91,53%; sin embargo, se puede observar que desde Octubre del 2007 las cifras de participación de Ambev se han mantenido por encima del 10% con expectativas de crecimiento en el mercado dada la alta inversión en publicidad y el lanzamiento de una nueva marca en el último año.

Aún cuando ambas compañías son cerveceras, CN ha diversificado su cartera de productos, incursionando en otras líneas como refrescos y aguas. Estos productos también son vendidos por la distribuidora TALEM. El análisis realizado en el mes de Diciembre del 2007 muestra los siguientes resultados del consumo del sector de la Compañía Distribuidora.

**Cuadro No. 2.2.4 Tipo de productos adquirido por los clientes de la distribuidora TALEM**

Compañía	Línea de producto	Marca	Consumo semanal (botellas)	Volumen (hectolitros)
CN	Cerveza	Pilsener	36,516	213
		Dorada	864	5
		Pilsener Light	216	1
		Club	8,688	29
	Refresco	Pony Malta	1,608	5
	Agua	Agua Manantial	1,128	6
	Subtotal		49,020	258
Ambev	Cerveza	Brahma	5,604	41
	Subtotal		5,604	41
Total			54,624	299

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

En lo que se refiere a las ventas de los productos de CN en el sector de la distribuidora TALEM, la línea de cervezas, refrescos, y aguas representan el 95.90%, 1.92% y 2.19% del total de ventas de productos de CN. Se puede observar también que las ventas de cerveza de CN corresponden a más del 600% de las ventas de productos de la competencia, lo cual implica que el sector abastecido por la distribuidora TALEM presenta una alta participación de mercado los productos que comercializa.

La Compañía Distribuidora provee a diferentes tipos de clientes, desde kioscos hasta supermercados. En el cuadro siguiente se puede observar las diferentes tipologías de los clientes que son atendidos por la distribuidora TALEM. El 20,7% corresponde a tiendas de barrio, el 18,94% a domicilios de barrio, luego se encuentran con el 13,21% a las tiendas de calle principal, seguidas con el 7,04% los domicilios sociales.

**Cuadro No. 2.2.5 Tipo de cliente de la distribuidora TALEM**

<b>SUBCANAL</b>	<b>Puntos de venta</b>	<b>CANTIDAD</b>
Restaurantes	Cangrejal	2
Restaurantes	Club	0
Restaurantes	Hotel	4
Restaurantes	Picante/Cevich/Fritangue	7
Restaurantes	Restaurante Mainstream	21
Restaurantes	Soda bar / Pizzería	2
Entretenimiento	Bar	3
Entretenimiento	Salón	8
Entretenimiento	Discoteca	0
Entretenimiento	Billar	7
Entretenimiento	Casino	0
Entretenimiento	Night Club	0
Farmacia	Farmacia	1
Licoreras	Licorera	1
Supermercados	Depósito	2
Supermercados	Supermercado	2
Tiendas de Barrio	Bazar	2
Tiendas de Barrio	Domicilio de barrio	43
Tiendas de Barrio	Ferretería	2
Tiendas de Barrio	Gabinete de Belleza	2
Tiendas de Barrio	Kiosko (para llevar)	3
Tiendas de Barrio	Panadería	7
Tiendas de Barrio	Tienda de Barrio	47
Tiendas de Calle Principal	Minimarket	14
Tiendas de Calle Principal	Tienda de calle principal	30
Tiendas Sociales	Domicilio Social	16
Tiendas Sociales	Tienda Social	1
<b>TOTAL</b>		<b>227</b>

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

El cuadro anterior evidencia la diversidad de establecimientos que son clientes de la Compañía Distribuidora y que se encuentran en el sector asignado por CN. Los mismos han respondido positivamente en lo que se refiere al servicio, de hecho, el 100% de los clientes lo ha calificado como bueno.

**Cuadro No. 2.2.6 Calificación de servicios de la distribuidora TALEM**

<b>Calificación</b>	<b>Cientes</b>
Buena	227
Regular	0
Malo	0
<b>Total</b>	<b>227</b>

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

En la distribución de este tipo de productos es relevante tanto el producto a consumir como el transporte y almacenamiento, CN y AMBEV utilizan jabas plásticas<sup>11</sup> para este fin. Debido a que la mayoría de las ventas corresponden a productos en envases retornables, una jaba de plástico con los envases vacíos (en adelante cajas) representan un valor económico para la distribuidoras, las compañías cerveceras y los detallistas.

Cuando se realiza una compra de producto, el precio que se paga incluye el valor del líquido y las cajas. En el caso de un negocio con compras regulares, como la distribuidora TALEM y sus clientes, únicamente la primera compra se realiza de esta forma. Una vez que el detallista cuenta con las cajas vacías, la próxima compra consiste en el intercambio de éstas por las cajas con envases llenos y el pago sólo por el líquido.

En este sentido, es necesario que los detallistas que deseen mantenerse en el negocio de venta de cervezas, refrescos, entre otros; deben contar con un capital suficiente consistente en cajas y dinero en efectivo para adquirir el líquido.

---

<sup>11</sup> Cajas de plástico con divisiones para almacenar botellas, estas cajas pueden tener espacio para 12 o 24 unidades.

Dada la importancia de los envases en esta industria, es necesario conocer la representatividad de la existencia de las cajas dentro del sector de la Compañía Distribuidora. En el cuadro siguiente se muestra la cantidad de cajas que rotan en el sector, de acuerdo al estudio realizado en el mes de Diciembre del 2007.

**Cuadro No. 2.2.7 Stock de envases por tipo de producto y por marca**

Compañía	Tipo de cajas <sup>12</sup>	Cantidad	Participación (%)
<b>CN</b>	P1/1	4,338	84.10
	P1/2	23	0.45
	C1/2	259	5.02
	P311	130	2.52
<b>Subtotal</b>		<b>4,750</b>	
<b>Ambev</b>	B1/1	408	7.91
	B1/2	0	0.00
<b>Subtotal</b>		<b>408</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>5,158</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

De acuerdo a los resultados presentados se puede observar que el stock de envases del sector de la distribuidora TALEM se encuentra altamente representado por los productos de CN.

CN mantiene un sistema de comercialización de las cajas que tiene como objetivo fomentar la liquidez en las operaciones de distribución y venta. Este sistema consiste básicamente en la posibilidad de canjear cualquier tipo de

<sup>12</sup> Donde: P1/1: jaba amarilla de 12 unidades para los productos Pilsener grande y Dorada  
P1/2: jaba roja 24 unidades para el producto Pilsener mediana  
C1/2: jaba verde 24 unidades para el producto Club  
P311: jaba roja 24 unidades para el producto Pony Malta  
B1/1: jaba negra 12 unidades para el producto Brahma grande  
B1/2: jaba negra 24 unidades para el producto Brahma mediana



caja por cinco dólares; este sistema incentiva a una cultura de eficiencia en el uso de envases, haciendo productivos estos activos.

### **2.3 Funciones de la Compañía Distribuidora**

La distribuidora TALEM opera de Lunes a Sábado de 7:30 a.m. a 6:00 p.m., ésta posee un camión repartidor que utiliza para distribuir los productos de CN a sus clientes detallistas. Adicionalmente, también realiza ventas directamente desde la bodega, ya sea porque los clientes se acercan a comprar, o se realizan pedidos vía telefónica desde lugares cercanos, cuya distribución se lleva a cabo a través de triciclos.

Las formas de distribución de la Compañía Distribuidora se describen a continuación:

#### *- Uso de vehículo repartidor*

El camión empieza su recorrido de repartición contando con el producto necesario para el despacho de la venta del día. El vehículo es dirigido por el personal de la distribuidora TALEM, correspondiente al chofer, el prevendedor y tres tripulantes encargados de la entrega del producto.

Dado el carácter compacto del sector de venta de la Compañía Distribuidora, ya que es pequeño y altamente concentrado, existe una frecuencia de visita de tres veces por semana para cada cliente.

Para efectos de despacho, los clientes de la distribuidora TALEM se encuentran divididos en dos grupos de acuerdo a la frecuencia de visita, de manera que la definición de estos grupos se expone a continuación.

- **Grupo 1:** Este grupo de clientes es visitado por la camión repartidor de la distribuidora TALEM los días Lunes, Miércoles y Viernes.
- **Grupo 2:** Este grupo de clientes es visitado por la camión repartidor de la distribuidora TALEM los días Martes, Jueves, y Sábado.

Aún cuando el recorrido que se realiza para cada grupo implica visitas a los detallistas, no necesariamente se produce la venta de producto. En el cuadro siguiente se puede apreciar la frecuencia de visita que realiza la Compañía Distribuidora de acuerdo al estudio realizado en Diciembre del 2007.

**Cuadro No. 2.3.1 Frecuencia de visita de la distribuidora TALEM a sus clientes**

Visitas por semana	Número de Clientes
1	17
2	9
3	200
0.5	1
0	0
<b>Total</b>	<b>227</b>

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Conforme el cuadro anterior, se puede observar que el 88% de los clientes de la Compañía Distribuidora son visitados con una frecuencia de tres veces por semana.

Todos los clientes que corresponden a la ruta del día son visitados por el prevendedor para atender su pedido, y conocer sus necesidades específicas como por ejemplo: requerimientos para eventos, publicidad y préstamo de envases. Adicionalmente, son visitados con el objetivo de monitorear el uso de publicidad y activos asignados por CN, como equipos de frío, letreros, toldas, entre otros.

Una vez que el camión de reparto termina su recorrido diario, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- El camión se dirige a la bodega de la Compañía Distribuidora para su liquidación.
- Se descargan del vehículo todos los envases llenos, los cuales pasan a formar parte del inventario de la distribuidora TALEM.
- Se organiza todo el producto vacío que se encuentra en el camión, para el conteo respectivo y se procede al conteo de botellas vendidas en las diferentes presentaciones de envases retornables.
- Se realiza el reporte del control del inventario de las cajas.
- Se efectúa el monitoreo y señalización del producto mermado u explotado.

Con toda la información recibida, se procede a cuadrar los envases y a realizar la liquidación de las ventas del día. Para la liquidación del efectivo se

considera también el reporte de los créditos a los detallistas, el reporte de cheques, retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta y los gastos incurridos durante el recorrido, tales como: alimentación, eventualidades con el transporte, entre otros. Cabe recalcar que de encontrarse producto mermado, la Compañía Distribuidora debe asumir su costo, ya sea que este producto haya sido deteriorado por los clientes o haya venido así de la fábrica.

Una vez realizada la administración de efectivo y del producto, se procede a completar el camión con las cajas (jabas y envases vacíos que van a ser recargadas con líquido) de acuerdo al requerimiento de producto que la distribuidora TALEM considere debe adquirir para la venta del siguiente día y para su piso operativo. Los envases vacíos provienen de las ventas realizadas por el camión repartidor y las generadas directamente desde la bodega.<sup>13</sup>

El camión de reparto completo se dirige a la fábrica de CN, con un chofer y un tripulante encargado del manejo producto, para descargar los envases vacíos y cargar los envases llenos. En este momento se realiza el pago del líquido que se adquiere.

Finalmente, el vehículo regresa a una localidad cercana a la Compañía Distribuidora, que cumple la función de garage, donde el camión queda guardado durante toda la noche hasta el día siguiente que tiene que empezar nuevamente el recorrido.

---

<sup>13</sup> Cuando se realiza una venta, el cliente entrega envases vacíos a la distribuidora y ésta le entrega envases llenos, de manera que sólo se paga por el líquido. El mismo escenario se presenta en la compra de la distribuidora TALEM a la empresa productora.

- *Ventas directas desde bodega*

Las ventas en la bodega de la distribuidora TALEM representan en promedio un aproximado del 37,71% de las ventas totales. Las ventas del producto que se encuentra en la bodega de la Compañía Distribuidora pueden darse de diferentes formas, las cuales se exponen a continuación:

- Los clientes hacen pedidos vía telefónica, y dado que generalmente estos detallistas están localizados cercanos a la bodega de distribución, se les entrega el producto a través de triciclos. De hecho, su ubicación es el motivo por el que prefieren pedir que se los abastezca directamente de la bodega que esperar el recorrido del camión repartidor, y así no tienen que ajustarse a un horario específico, sino que adquieren el producto en el momento exacto en que lo necesiten y tengan el capital suficiente para comprarlo.
- Existen clientes que acuden a comprar a la bodega de la distribuidora TALEM porque han percibido demandas inesperadas de producto y necesitan abastecerse en ese instante para mantener su stock; y aún cuando no se encuentren cerca de la Compañía Distribuidora prefieren acercarse a comprar a la bodega que esperar el camión repartidor. Esta situación aparece inclusive conociendo que el camión hace sus recorridos con una frecuencia de tres veces a la semana.

- La distribuidora TALEM se encuentra localizada de frente al mercado denominado “Mercado Artesanal Pedro Pablo Gómez”, al cual frecuentan asiduamente una gran cantidad de personas de diferentes partes de la ciudad, los mismos que aprovechan la ocasión para también realizar compras en la Compañía Distribuidora. Cabe recalcar, que estos clientes esporádicos no forman parte de la lista de clientes que posee la Compañía Distribuidora, de forma que no se conoce su localidad, ni la finalidad de la compra de productos de CN.
- Otros clientes esporádicos que compran productos por alguna festividad en especial y se acercan a la bodega de la distribuidora TALEM porque se encuentra cerca o es la primera que se encuentra en una búsqueda de productos CN.

La administración de este tipo de venta es llevada a cabo por un funcionario de la distribuidora Talem, el cual se encarga de manejar el inventario y los cobros de los productos vendidos.

Ambas formas de ventas representan un nivel significativo en los ingresos percibe la distribuidora TALEM.

### **2.3.1 Operaciones administrativas de la compañía distribuidora**

En adición a la venta exclusiva de los productos de CN, existen otras funciones asignadas a las distribuidoras autorizadas, tales como la evaluación y otorgamiento de créditos a los detallistas, lo cual tiene como objetivo para

CN ampliar la cobertura de sus productos, posicionamiento de marca y contrarrestar volumen de la competencia.

La empresa productora proporciona un monto de crédito mensual a la Compañía Distribuidora, el cual puede variar dependiendo de la estacionalidad del producto y en la medida en que éste pueda estar garantizado por activos, los cuales pueden ser propiedades de la Compañía Distribuidora o bienes personales de los dueños.

La necesidad de obtener este crédito debe siempre tener el respectivo soporte del departamento de ventas de CN. El distribuidor debe también proporcionar mensualmente un soporte de los clientes que mantienen crédito con su respectivo monto al departamento de ventas de la empresa productora.

El consumo en este mercado aumenta particularmente en fechas festivas, por consiguiente, los requerimientos de producto son mayores en estas épocas generando que los detallistas pidan más crédito a la Compañía Distribuidora, lo cual es una de las bases con la que cuenta la distribuidora para requerir un nivel de crédito más elevado a la empresa productora.

El crédito otorgado a los detallistas es de frecuencia semanal para el 94% de los clientes sujetos a crédito y el otro 6% para clientes específicos como comisariatos, avícolas, avicarnes tienen una duración de 15 días. Para evaluar cuales de los clientes de la distribuidora son sujetos a crédito, la distribuidora

TALEM evalúa aspectos como: historial de crédito con la distribuidora, activos propios o alquilados, frecuencia y monto de compra, garantías, entre otros.

El departamento de ventas de CN puede proponer clientes para incluirlos en la respectiva base de datos de la distribuidora TALEM; sin embargo, la evaluación y decisión final, le corresponde al distribuidor de la ruta, dado que es éste quien asume el riesgo de crédito.

En la distribuidora TALEM, los índices de créditos se manejan con una frecuencia semanal, los mismos que se exponen a continuación:

**Cuadro No. 2.3.2 Indicadores de crédito de la distribuidora TALEM**

<b>Porcentaje de clientes con crédito=</b> Número de clientes con crédito/Número total de clientes	23%
<b>Porcentaje de crédito de la distribuidora TALEM vs CN =</b> Monto de crédito otorgado por distribuidor/Monto de crédito recibido por CN	108%
<b>Porcentaje de crédito otorgado vs. total de Ventas =</b> Monto de crédito otorgado por la distribuidora TALEM/Monto total de ventas	40%
<b>Porcentaje de clientes con crédito de 8 días=</b> Número de clientes con crédito de 8 días/Número total de clientes con	94%
<b>Porcentaje de clientes con crédito de 15 días=</b> Número de clientes con crédito de 15 días/Número total de clientes con	6%

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Como aspectos importantes referentes al crédito otorgado a los detallistas por parte de la distribuidora se puede observar que de la base de datos conformada por 210 clientes, el 23% cuenta con la herramienta de crédito de líquido, y de éstos el 94% maneja una periodicidad de pago de 8 días dada la alta rotación del producto. El 6% restante corresponde a mercados especiales conformado éste por comisariatos, avícolas, avicarnes; los cuales manejan una periodicidad de 15 días.



A su vez, cabe notar que aproximadamente el 40% de las ventas se generan a través de la línea de crédito, cuyos montos son soportados por el crédito otorgado de forma directa por parte de CN, y en un 8% más, por el capital propio de la Compañía Distribuidora; es decir, la distribuidora TALEM entrega más crédito del proporcionado por la empresa productora.

Otra de las funciones asignadas a la Compañía Distribuidora es el monitoreo, seguimiento y control de los activos asignados por CN a los detallistas por medio del prevendedor del sector. Entre los activos asignados a la zona de distribución correspondiente se encuentra el siguiente consolidado:

**Cuadro No. 2.3.3 Activos administrados por la distribuidora TALEM**

<b>ACTIVOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Enfriadores	139	93,92
Letreros	2	1,35
Simuladores	0	0,00
Toldas	7	4,73
Mesas	0	0,00
Sillas	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

En lo que se refiere a los enfriadores, a la Compañía Distribuidora del sector le corresponde ser el garante frente a CN y éstos representan el 93,92% de los activos asignados.

## 2.4 Situación financiera de la Compañía Distribuidora

### 2.4.1 Análisis de los activos de la Compañía Distribuidora

Dentro del análisis de la situación financiera de la Compañía Distribuidora es de suma importancia conocer el nivel de activos y pasivos que ésta posee con el objetivo de evaluar el tamaño de la empresa en cuestión y su nivel de apalancamiento.

El establecimiento de la compañía TALEM cuenta con un área de oficinas en la parte delantera del local para la atención al público en general y, en la parte trasera se encuentra ubicada la oficina de gerencia general; áreas de almacenamiento de productos, y área de mantenimiento. El local es propio de los accionistas de la Compañía Distribuidora, razón por la cual no se incurre en gastos de alquiler.

**Cuadro No. 2.4.1 Características del terreno y edificio de la distribuidora TALEM**

ACTIVO	LOCAL	DIMENSIONES	AVALUO
Terreno y Edificio	Propio	20 mts. De largo*8 mts. de ancho	\$37294,8

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Adicional a la localidad de la Compañía Distribuidora, para la operatividad de este tipo de negocio su principal activo fijo es el camión repartidor, el cual debe realizar las actividades de reparto y de carga de inventarios entre bodega de CN y bodega de distribución (interbodega). Cabe recalcar, que este activo se encuentra totalmente depreciado por lo que no se cuenta con el respectivo escudo fiscal. Por la edad del vehículo se incurre en gastos de

mantenimiento altos, y es propenso a daños mecánicos fuertes, lo cual constituye un elevado riesgo para la Compañía Distribuidora por la importancia de las actividades que éste realiza. Dada esta particularidad pueden existir problemas por pérdida de ventas o costos de venta elevados, ya que cuando el camión sufre daños es necesario alquilar otro vehículo a precios altos dada la poca antelación de la situación.

**Cuadro No. 2.4.2 Características del vehículo repartidor principal de la distribuidora TALEM**

TIPO	GRANEL O PALETIZADO	# ESTIBAS / PALETAS	#CAJAS	MARCA	AÑO	AVALUO
Reparto-Interbodega	Paletizado	8	576	MERCEDES BENZ	1966	\$ 8.700,00

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Dada la naturaleza del sector, gran parte de las ventas de bodega son entregadas al detallista a través de triciclos repartidores. La distribuidora TALEM cuenta con dos unidades.

**Cuadro No. 2.4.3 Características de otros vehículos repartidores de la distribuidora TALEM**

VEHÍCULO	#	AVALUO
Triciclos	2	300

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Otro activo muy importante para el giro del negocio son las jabas plásticas. Dada la significancia de las ventas del producto líder de CN con su correspondiente envase ambar 1/1, éstas constituyen el mayor número en todos los centros de distribución, para el caso de la distribuidora TALEM, éstas representan el 82% del total de envases. Por la alta rotación de la cerveza, la

rotación de las jabas plásticas también es alta. Cabe recalcar también que en el mercado éstos envases son comercializados por un valor específico, cualquier participante del esquema de distribución desde el consumidor final hasta la planta CN los puede adquirir a este valor, por ello, tienen carácter de no depreciable.

**Cuadro No. 2.4.4 Características de los envases de propiedad de la distribuidora TALEM**

ENVASE	CANTIDAD(Cajas)	AVALUO (US \$)
Envase Ambar 1/1	1789	8,945.00
Envase Ambar 1/2	107	535.00
Envase Ambar 1/2 Cuello Largo	61	305.00
Envase Ambar 250 cc Pony Malta	19	95.00
Barriles	4	400.00
Jaba Plástica 1/1	115	437.00
Jaba Plástica 1/2	49	186.20
Gaveta Azul (Agua Manantial)	44	176.00
<b>TOTAL</b>		<b>11,079.20</b>

**Fuente:** Distribuidora TALEM  
**Elaboración:** Autoras del proyecto

Para la operación en las áreas administrativas se encuentran los siguientes activos fijos:

**Cuadro No. 2.4.5 Características de los muebles y equipos de la distribuidora TALEM**

ACTIVO	AVALUO (US \$)
Muebles de Oficina	2,871.00
Equipos de Oficina	1,300.00

**Fuente:** Distribuidora TALEM  
**Elaboración:** Autoras del proyecto

Otro de los aspectos a considerar es el nivel de endeudamiento o apalancamiento financiero de la Compañía Distribuidora. Con respecto a los pasivos de largo plazo la empresa maneja un valor de cero lo cual constituye una ventaja al evaluar la alternativa de adquirir nuevos activo fijo a través de

deuda. Dentro del grupo de los pasivos circulantes, el principal rubro corresponde a los créditos a CN para colocación en el mercado (detallistas). Estos representan históricamente alrededor del 70% de los pasivos circulantes totales, y el resto está compuesto por las obligaciones tributarias y laborales al estado y por cuentas por gastos en servicios generales y contables.

En el anexo se pueden apreciar los estados financieros de la Compañía Distribuidora a la fecha de la evaluación del impacto del nuevo proyecto de distribución de la empresa productora.

#### **2.4.2 Principales índices financieros de la distribuidora TALEM**

Los índices financieros ayudan a interpretar la información que se reflejan en las cifras de los estados financieros, de manera que se pueda formar una idea acerca del comportamiento de la empresa y de situación financiera.

La interpretación de los resultados que arrojan estos indicadores se encuentra en función directa a las actividades, organización y administración de la compañía.

En el cuadro siguiente se puede observar los ratios financieros correspondientes a una evaluación de la situación de la Compañía Distribuidora en un horizonte de tiempo corto.

**Cuadro No. 2.4.6 Índices financieros de corto plazo**

<b>Indicador</b>	<b>Valor/Ratio</b>
Capital de Trabajo	US \$ 17,680.68
Razón Circulante	2.57
Prueba Ácida	1.76
Rotación Cuentas por cobrar (días)	7.09
Rotación de inventarios	2.40

**Fuente:** Distribuidora TALEM**Elaboración:** Autoras del proyecto

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento permanente del negocio, y se usa para financiar la operación de una empresa y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Este indicador se calcula obteniendo la diferencia del total de activos circulantes y el total de pasivos de corto plazo.

La distribuidora TALEM posee un valor de capital de trabajo positivo al final del período, lo cual indica que tiene facilidades para cubrir sus deudas de corto plazo con sus activos corrientes. No obstante, el mantener un excedente de capital sólo es satisfactorio en la medida que este excedente no sea muy alto, dado que podría inferirse en que existe un gran volumen de fondos que no son usados productivamente.

En este sentido es necesario estimar en qué proporción se encuentran cubiertas las obligaciones de corto plazo por los activos circulantes, para lo cual se utiliza el indicador razón circulante, el mismo que se obtiene dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. En el caso de la Compañía Distribuidora este índice es mayor a 2, lo que implica que los créditos de los acreedores de corto plazo se encuentran cubiertos en más del doble por los

activos más susceptibles de ser convertidos en efectivo. Aún cuando este resultado es bastante sano para la situación la Compañía Distribuidora, ésta podría considerar administrar el excedente de liquidez buscando obtener la mayor eficiencia en su manejo.

Adicionalmente, existe un indicador que mide la liquidez de las empresas tomando en cuenta únicamente a los activos que pueden ser convertidos a efectivo más rápidamente y su grado de cobertura en relación a las deudas de corto plazo. Este ratio se denomina prueba ácida, el cual se calcula dividiendo los activos corrientes, excluyendo los inventarios, sobre los pasivos corrientes. Para el caso de la distribuidora TALEM el resultado de esta prueba, al igual que los otros indicadores demostró que la compañía tiene suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones ordinarias.

Sin embargo, dado el giro del negocio y las operaciones comerciales que mantiene la Compañía Distribuidora, es necesario conocer la rapidez con la que sus principales activos pueden hacerse líquidos, lo cual se puede lograr estimando la rotación de las cuentas por cobrar y de los inventarios.

La rotación de las cuentas significa la cantidad de veces promedio que durante el periodo se renuevan estas cuentas mediante el cobro de las mismas, convirtiéndose su saldo en efectivo y nuevamente en cuentas por cobrar, este ratio se determina dividiendo el total de las ventas netas a crédito entre el saldo de cuentas por cobrar. Se puede obtener también la cantidad

de días que en promedio transcurren para cobrar dichas cuentas por cobrar, dividiendo 365 (días del año) para el resultado de la operación mencionada anteriormente. Tal como se puede apreciar en la tabla superior, la Compañía se tarda en promedio 7 días para recuperar su cartera, lo cual es un resultado consistente con los demás indicadores descritos respecto de las políticas de crédito de la Compañía.

Respecto de la rotación de inventarios, este indicador permite saber el número de veces en que el inventario es vendido en un período determinado, identificando así cuántas veces se convierte en dinero o en cuentas por cobrar. Este índice se calcula dividiendo el costo de la mercadería vendida en un período, entre el promedio de inventarios durante dicho período. Al igual que para la rotación de las cuentas por cobrar, se toman los días de un período anual y se divide para el factor obtenido, lo cual resulta en 2.4 para el caso de la distribuidora TALEM. Este valor implica que el inventario de la Compañía se vende cada 2 días aproximadamente.

**Cuadro No. 2.4.7 Índices de financiamiento de distribuidora TALEM**

<b>Indicador</b>	<b>Valor/Ratio</b>
Razón de endeudamiento- largo plazo	0%
Razón de endeudamiento- corto plazo	13.79%
Patrimonio/Activo	86.21%
Pasivo Total/Capital Total	15.99%

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Dentro del análisis de las cuentas patrimoniales y de los pasivos de la distribuidora TALEM se encuentra como primer punto de referencia la razón



de endeudamiento, la cual tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

En este caso, se ha segmentado el ratio en razón de endeudamiento de corto y de largo plazo por la particularidad de la distribuidora de no contar con la existencia de éste último. Este ratio corresponde al cociente entre pasivo a corto plazo y la suma de deuda con patrimonio, y al cociente entre pasivo a largo plazo y la suma de deuda con patrimonio para la razón de endeudamiento de corto y largo plazo respectivamente.

Como se puede observar el ratio correspondiente al largo plazo mantiene un valor de 0 lo que refleja que la distribuidora TALEM no se encuentra apalancada, por ello, la alternativa de adquirir un préstamo bancario para cualquier inversión es una buena posibilidad dado que no presenta compromisos previos y el pago de intereses de deuda serviría de herramienta de escudo fiscal.

Por otro lado, el índice correspondiente al corto plazo presenta una cifra de 13,79% del cual el valor más representativo con el 77% aproximadamente es el correspondiente a la deuda directa con CN que la Compañía Distribuidora adquiere con el objetivo de canalizar este crédito a los clientes del sector asignado a la distribuidora; entre otros rubros de menor importancia se encuentran los pagos de servicios generales y contables e impuestos por pagar.

El ratio de Patrimonio/Activo indica cuál es el grado de financiamiento proporcionado por los accionistas o dueños de la empresa, es decir, cuánto es financiado con recursos propios, por lo cual también se le denomina como razón de autonomía. La cifra correspondiente a este índice es de un 86,21%, éste valor refleja que los accionistas de la distribuidora TALEM no poseen una deuda significativa con terceros.

En lo que se refiere al ratio de Pasivo Total/Capital Total, éste indica la relación entre los fondos a corto y a largo plazo suministrados por los acreedores y los que aportan los dueños de la Compañía Distribuidora. La Compañía Distribuidora maneja una cifra del 15,99%, éste valor corresponde a la razón de apalancamiento externo, es decir, cuántas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad provista por los propietarios.

**Cuadro No. 2.4.8 Índices de rendimiento de distribuidora TALEM**

<b>Indicador</b>	<b>Valor/Ratio</b>
Tasa de rendimiento de la inversión	36.52%
Tasa de rendimiento de activos fijos	46.54%

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Dentro del análisis financiero de los resultados cabe profundizar en la tasa de rendimiento de la inversión y en la tasa de rendimiento de activos fijos, con el propósito de establecer la capacidad de la administración para obtener un rendimiento satisfactorio sobre los activos bajo su control.

En el caso de la tasa de rendimiento de la inversión, éste índice corresponde al cociente entre la utilidad neta después de impuestos y los activos totales, mientras que la tasa de rendimiento de activos fijos mide esta misma capacidad administrativa sobre los activos fijos dado que su valor se calcula obteniendo el cociente entre esta misma utilidad y los activos fijos.

La distribuidora TALEM presenta una tasa de rendimiento de la inversión del 36,52%, este porcentaje resultante muestra el poder de generar ganancias que tiene la inversión de los accionistas, de acuerdo con su valor en libros; mientras que con un valor más alto del 46,54% se encuentra la cifra de la tasa de rendimiento de activos fijos.

## **2.5 Análisis de la Compañía Distribuidora como parte de la cadena de valor**

Dentro de la cadena de valor, la Compañía Distribuidora debe seguir ciertos estándares de calidad, que le ayudan a mantener y aumentar su posición de mercado; los cuales se describen a continuación.

### **2.5.1 Productos y servicios diferenciados**

*Planificación efectiva de entregas:* La planificación de las entregas está en función del balanceo del territorio, kilómetros recorridos, tiempo de atención a clientes, tiempos de servicio y capacidad de los camiones.

La frecuencia de visita, los tiempos de atención por cliente y los tiempos de toma de la orden de los pedidos se planean, fijan y se negocian considerando las necesidades del cliente y la utilización del vehículo. Además, los nuevos

locales deben recibir la visita del distribuidor y del equipo de ventas para determinar condiciones de la entrega y requerimientos de los clientes.

*Entregas confiables:* Las mediciones, controles y cumplimiento de los presupuestos de entregas van directamente relacionados con los horarios de atención definidos por el cliente. La información que la Compañía Distribuidora tenga de sus clientes permite cumplir así con las especificaciones de entregas esperadas. Además, se evalúa el ratio de entregas de emergencia.

*Capacidad de respuesta y sensibilidad del mercado:* El distribuidor entiende, mide y actúa ante las necesidades del mercado. De igual manera debe manejar sus recursos (envases y tiempo con la finalidad de brindar una mejor calidad de servicio al detallista. Se debe manejar un sistema eficaz de quejas y reclamos incluyendo retroalimentación al cliente; y un sistema de manejo de envases vacíos efectivo en el cliente para asegurar la rotación del envase y el flujo libre de dinero para éste.

*Relaciones de comercio a largo plazo:* Mantener una buena relación con sus clientes basada en el respeto y las buenas prácticas para garantizar un trabajo en equipo que asegure para ambas partes sostenibilidad comercial.

*Análisis del competidor:* Cada distribuidor necesita entender quiénes son sus competidores en cada segmento, cuáles son sus ofertas en el servicio y en que se diferencian de los otros distribuidores de la compañía para aprender de

ellos y poder mejorar el servicio al cliente. Elaboración de informes mensuales de comportamiento de la competencia y acciones a seguir.

### **2.5.2 Comercio alcanzado y estándares de calidad**

*Cobertura geográfica alcanzada:* Es importante que el distribuidor atienda a todos los clientes de su territorio considerando las zonas rurales en los casos que amerite, y las poblaciones nuevas que se desarrollen al pasar del tiempo a fin de incrementar el número de clientes e identificar los clientes potenciales.

*Comercio y metas de penetración de canales:* Es necesario trabajar en desarrollar nuevos clientes e identificar potenciales clientes de la competencia. El incremento del número de puntos de venta beneficia tanto a la compañía como al distribuidor y bloquea a los competidores.

*Sub-distribución minimizada:* Es importante minimizar las sub-distribuciones o clientes que realizan recorridos en el territorio asignado donde los vehículos de la distribuidora llegan, esta situación disminuye el servicio y control en los clientes.

*Conflictos de intereses en el comercio evitados:* Todos los clientes deben ser atendidos con igualdad de condiciones, es necesario evitar condiciones preferenciales a clientes relacionados de manera familiar con la distribuidora. Las preferencias crean malestar en el mercado y descontento con el servicio.

*Condiciones de almacenamiento:* Es importante crear óptimas condiciones para el producto almacenado en todo momento, temas como luz solar, humedad y calor deben ser considerados para garantizar el mínimo deterioro y mantener las condiciones de calidad y sabor.

*Calidad del empaque externo asegurada en sitio:* El empaque externo de los productos refleja la imagen de la empresa; por lo que las cajas de cartón, etiquetas, botellas, latas y otros deben mantener sus condiciones óptimas en todo momento.

*Calidad de los bienes de tránsito:* Es importante evitar cualquier tipo de contaminación cruzada sea en los vehículos de entrega como en las bodegas a fin de mantener los estándares de calidad del producto al consumidor.

### **2.5.3 Estándares de distribución**

*Ordenes aseguradas:* Ventas mensuales y objetivos de promoción apoyados y entendidos por el distribuidor.

*Entregas despachadas:* El factor tiempo juega un papel muy importante en el cumplimiento de las entregas; siendo así, la distribuidora se compromete a minimizar los tiempos de atención a los camiones para que estos puedan cumplir con sus promesas de servicio. El tiempo que los camiones utilizan desde que salen al despacho hasta su retorno al final del día debe ser analizado y optimizado de acuerdo al número de clientes atendidos.

*Ciclo de entrega completo:* Es necesario identificar las causas y minimizar la probabilidad de ocurrencia de retorno de producto lleno a las bodegas con el objetivo de optimizar la operación.

*Entrega de cerveza:* Es necesario analizar las causas de roturas de envases en el transporte así como de buscar los correctivos del caso; de esta forma, se puede disminuir los costos de entrega y distribuir el producto completo y en óptimas condiciones.

*Gerencia de recursos:* El envase recibido del mercado debe contar con un control riguroso a fin de evitar botellas rotas, cajas en mal estado o de procedencia diferente a la de la compañía.

*Gerencia de la flota:* La flota es el motor que mueve la operación de los distribuidores, su mantenimiento oportuno le permite asegurar la confiabilidad de las entregas, reducir al mínimo los riesgos de accidentes y salvaguardar la integridad del personal inmerso en la tarea.

## **CAPÍTULO III: PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN**

### **3.1 Objetivos del proyecto**

El proyecto que se va a implementar denominado Proyecto Ventas Planificadas es un sistema de distribución, cuyas políticas deben ser acogidas con la misma obligatoriedad que con el sistema de distribución actual, manteniendo el nivel de calidad de servicio y los estándares básicos de distribución y venta.

Entre los objetivos del proyecto se encuentran los siguientes:

- ✓ Optimizar los costos de distribución de cada compañía distribuidora.
- ✓ Obtener mayor participación de mercado, independizando ventas y distribución.
- ✓ Mayor eficiencia en los recorridos, ya que éstos se van a realizar sólo para la entrega de producto, y no para la gestión de venta.



- ✓ Mayor manejo de información empresa productora-distribuidor-detallista referente a: volumen de pedidos efectivos, créditos otorgados, préstamos de envases, activos entregados, entre otros.
- ✓ Regularizar la base de datos de clientes a nivel ciudad y paulatinamente en todo el territorio nacional.
- ✓ Motivar a los detallistas a capitalizarse a través de entregas planificadas.
- ✓ Incentivar en los detallistas una cultura de administración y planificación de compras eficiente.

### **3.2 Características del proyecto**

#### **3.2.1 Aspectos principales del nuevo sistema de distribución**

El Proyecto Ventas Planificadas comprende una serie de cambios y políticas que deben ser ejecutados por todas las compañías distribuidoras de CN. Estos cambios van a estar reflejados en las diferentes funciones y operaciones que mantienen las empresas distribuidoras, los mismos que se describen a continuación:

- Sistemas de venta

El proyecto de distribución consiste en un modelo de ventas, basado en pedidos preestablecidos directamente por el detallista<sup>14</sup> a CN. Estos pedidos se tomarán de dos formas:

- **Preventa:** Los vendedores asignados por la empresa productora a cada distribuidor visitarán a los clientes respectivos el día anterior al día en que el vehículo repartidor haga su recorrido por esa zona, con el objetivo de tomar el pedido de éstos.
- **Televenta:** A través de llamadas telefónicas directamente desde las instalaciones de la empresa productora, los televendedores tomarán el pedido el día anterior al día en que el vehículo repartidor haga su recorrido.

Los clientes de las compañías distribuidoras serán asignados a cualquiera de los dos mecanismos de acuerdo al monto de su compra semanal en cajas. Los clientes que adquieran entre 1 y 10 cajas semanales formarán parte de la base de datos de clientes que corresponden al sistema de preventa, mientras que los que adquieran más de 10 cajas semanales y posean teléfono convencional en el punto de venta, serán atendidos bajo el mecanismo de televenta.

- Frecuencia de visitas

Independientemente de la forma que el pedido del cliente sea tomado, la frecuencia de visita del camión despachador será máximo de dos veces por

---

<sup>14</sup> Los detallistas son los clientes de las empresas distribuidoras

semana. Este nivel máximo, sólo se dará para clientes que compran volúmenes grandes y ciertas excepciones justificadas, ya que en lo posible se procurará abastecer una vez a la semana a cada detallista.

Los pedidos se tomarán un día antes del día de entrega del camión repartidor y la hora tanto de la visita (preventiva) o de la llamada (televenta) será establecida previamente con el cliente.

En el mecanismo de televenta, aunque se tenga una hora de llamada preestablecida, si el televendedor no se puede comunicar con el detallista se realizarán un máximo de cuatro llamadas en el día de la toma de pedido a diferentes horas con el fin gestionar todos los esfuerzos posibles para poder localizar al cliente.

- Establecimiento de visitas

Antes de poner en marcha el Proyecto Ventas Planificadas, se llevará a cabo un programa denominado "Marcha Blanca", el cual consistirá en la visita del prevendedor del sector asignado y el respectivo supervisor de ventas de CN a todos los detallistas, para explicarles las características fundamentales y operativas del nuevo proyecto de distribución. Además de la información sobre el nuevo sistema, también se le dará a conocer al cliente, si éste pertenece al mecanismo de preventiva o de televenta, y los días de entrega que le corresponderán.

Los días de entrega no podrán ser cambiados ya que eso será determinado directamente por la empresa productora de acuerdo a evaluaciones realizadas respecto de la eficiencia en el costo de los recorridos que debe hacer el vehículo repartidor, el cliente podrá escoger el día de visita de su preferencia entre dos opciones. Adicionalmente, podrá acordarse entre la empresa productora y el detallista la hora de visita de acuerdo a los requerimientos de este último; y una vez establecidos estos horarios se podrá organizar el orden de visitas para cada recorrido que debe cumplir camión repartidor.

Culminada la visita de explicación al detallista se pondrá un adhesivo en el punto de venta indicando los días de visita en el caso de preventa, o los días de llamada telefónica en el caso de televenta con la respectiva hora.

- Gestión de la información

Con frecuencia diaria, el prevendedor tendrá que entregar un informe de los pedidos que despacharán el día siguiente, así como también el televendedor deberá suministrar su base de datos para la venta del día siguiente, a la empresa productora.

La información obtenida de los pedidos tomados por los vendedores, será la base para realizar la facturación respectiva de las entregas del día siguiente y el cargue de producto a la Compañía Distribuidora en la fábrica; además se recogerá información referente a otras necesidades del cliente, tales como:

crédito de líquido, préstamos de envases, aplicación de promociones, entre otros.

De tal forma que será de vital importancia la comunicación y el traspaso de información diaria entre prevendedor o televendedor, distribuidora TALEM y la empresa productora.

- Compra y carga de producto

Las compañías distribuidoras deberán comprar a la empresa productora únicamente la cantidad de producto total pedido mediante la preventa y televenta, la cual se carga en el camión todas las noches y es recogida por el chofer de la empresa distribuidora a primera hora en la mañana.

Prevía a la salida de planta, el chofer del camión deberá: revisar que la carga esté completa de acuerdo a lo facturado; recibir la base de datos del día, el informe impreso y detallado de los pedidos correspondientes; y recibir el reporte de liquidación de envases y la factura de la empresa productora.

El pago del producto cargado cada mañana se realizará al final del día de venta, tomándose este día como un crédito. El valor a cancelar será exclusivamente el valor del líquido, ya que los envases son devueltos; a menos que se haya realizado préstamos de envases a los detallistas, los cuales sí deberán ser cancelados por la Compañía Distribuidora. En el caso de que se regrese a la planta producto que no se haya despachado o que se

encuentre mermado, se emiten unas notas de créditos diarias a favor de la distribuidora TALEM por dichos productos.

Cuando el volumen total de los pedidos preestablecidos es mayor a la capacidad de transporte del camión repartidor, éste deberá regresar a la planta con el objetivo de completar el producto solicitado, o dependiendo de la disponibilidad y coordinación de la Compañía Distribuidora se podrá enviar rentar fletes de otros camiones.

- Piso operativo

El piso operativo<sup>15</sup> de la bodega será únicamente para pedidos emergentes, y éste será de un día de venta promedio para la ciudad de Guayaquil y dos días para las distribuidoras localizadas fuera de la ciudad. El inventario del piso operativo proviene de fletes cuyo único fin es cargar el producto necesario en la fábrica para mantener el nivel de piso operativo estimado para las compañías distribuidoras.

Las ventas realizadas desde la bodega serán autorizadas únicamente en los casos que ameriten como por ejemplo eventos esporádicos, causas de fuerza mayor, problemas para contactarse con el cliente el día de visita o llamada, activación de promociones u órdenes de obsequio, entre otros.

- Adquisición de nuevos vehículos

---

<sup>15</sup> Idem 10

Se adquirirán activos nuevos, específicamente camiones repartidores, los cuales deben seguir las especificaciones de la empresa productora. La cantidad de vehículos que se deben adquirir depende del número de rutas que mantenga cada empresa distribuidora.

Las especificaciones del vehículo son particularmente de capacidades, calidad, marca, forma, entre otros; sin embargo la forma de adquisición del mismo depende de la solvencia y perfil crediticio de cada empresa distribuidora.

En el ANEXO II se encuentra la descripción del vehículo que debe ser adquirido.

### **3.2.2 Nuevas políticas y procedimientos que debe cumplir la distribuidora TALEM**

La implementación del Proyecto Ventas Planificadas conlleva a que la empresa TALEM perciba ajustes respecto de sus funciones, los cuales se detallan seguidamente:

- Regulación de los pedidos de clientes del sector, utilizando únicamente el camión repartidor; ya que con el Proyecto Ventas Planificadas pierden relevancia las ventas que se realizan directamente desde las bodegas de las distribuidoras.
- La distribuidora TALEM debe tener como piso operativo en su bodega sólo un día de venta promedio.

- Dado que la frecuencia de visita a los clientes se reducirá a un día, y en casos especiales a dos días por semana, la distribuidora debe dividir a los clientes en tres grupos de acuerdo a los recorridos.
  - Grupo 1 (LUJU): Este grupo de clientes es visitado por el camión repartidor de la distribuidora TALEM el día Lunes o Jueves, o ambos en casos especiales.
  - Grupo 2 (MAVI): Este grupo de clientes es visitado por la camión repartidor de la distribuidora TALEM el día Martes o Viernes, o ambos en casos especiales.
  - Grupo 3 (MISA): Este grupo de clientes es visitado por la camión repartidor de la distribuidora TALEM el día Miércoles o Sábado, o ambos en casos especiales.

Cabe recalcar también, que en el Proyecto Ventas Planificadas, las visitas corresponderán a una orden de entrega y cobro, ya que la gestión de ventas y pedido se deberá haber realizado previamente; mientras que en el sistema actual las visitas a clientes no implican necesariamente entrega de producto.

- Las cargas de producto del camión repartidor se realizarían en un horario diferente y bajo la responsabilidad tanto de la empresa productora, como de la Distribuidora TALEM. El nuevo procedimiento sería el siguiente: luego de realizar los recorridos diarios, el camión de



reparto se dirige a la planta, donde es abastecido por miembros del personal de la empresa productora, bajo la supervisión de ésta. Finalmente, el chofer regresa a la fábrica, al día siguiente a primera hora en la mañana, para retirar el camión, chequear el cargue realizado y nuevamente empezar su recorrido.

- Dado que con el Proyecto Ventas Planificadas se pretende canalizar las ventas únicamente por la distribución del camión repartidor, las gestiones de administración de inventarios de bodegas se reducen significativamente.
- De acuerdo al nivel de ventas de la distribuidora TALEM, ésta debe adquirir un vehículo repartidor nuevo, conforme las especificaciones de la empresa productora. La distribuidora TALEM es responsable de los mecanismos financieros que utilice para comprar el camión, así como también de decidir si el vehículo que se mantiene actualmente debe venderse o permanecer operando.
- La responsabilidad de los productos con fallas provenientes de la fábrica serán ahora responsabilidad de la empresa productora, lo cual implica que los gastos incurridos por este rubro se reducirán.

**Cuadro No. 3.2.1 Cuadro comparativo entre sistemas de distribución**

<b>Modelo de distribución</b>	<b>Actual</b>	<b>Nuevo</b>
<b>Mecanismos de venta</b>	- Preventa - Autoventa	- Preventa - Televenta

<b>Modelo de distribución</b>	<b>Actual</b>	<b>Nuevo</b>
<b>Frecuencia de visita a clientes</b>	Tres veces por semana	Una o dos veces por semana
<b>Gestión de venta</b>	Durante entrega de producto	Un día antes de la entrega del producto
<b>Esquema de distribución</b>	- Vehículo repartidor - Ventas directas desde bodega	Vehículo repartidor
<b>Personal del vehículo repartidor</b>	Chofer, cargador, autovendedor	Chofer, cargador
<b>Carga de producto en el vehículo repartidor</b>	Al final del recorrido diario, bajo supervisión de la fábrica y de la distribuidora TALEM	Durante la madrugada, bajo supervisión directa de la fábrica
<b>Forma de compra de producto</b>	Pago de contado	Un día de crédito
<b>Piso operativo</b>	Dos días de venta promedio	Un día de venta promedio

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

### **3.3 Incertidumbre de la Compañía Distribuidora frente al proyecto**

La aplicación de un nuevo sistema de administración, organizacional, de carácter logístico, entre otros, siempre implica incertidumbre frente a los cambios; y como cualquier intento de alteración de un estado equilibrado, se generan sensaciones de ansiedad, inquietud, miedo ante una situación desconocida.

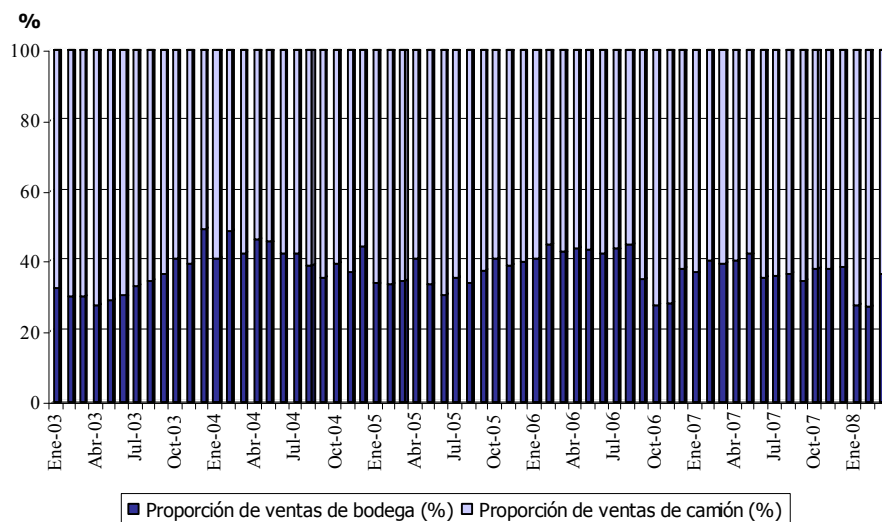
El conocer que se va a implantar un nuevo modelo de distribución, que si bien busca una eficiencia operativa, comprende una estructura un poco más estricta de cumplimiento para todos los que forman parte de este modelo; puede causar más que un desánimo e inseguridad frente al cambio, una posición de incomodidad, particularmente de parte de los clientes.

En este sentido se exponen los escenarios que causan incertidumbre a la distribuidora TALEM frente al Proyecto Ventas Planificadas.

### 3.3.1 Ventas directas desde bodega

Las ventas que se realizan directamente desde la bodega de la Compañía Distribuidora cumplen un rol significativo en las ventas totales. En el gráfico siguiente se observa el comportamiento mensual de las dos formas de venta que ha manejado la distribuidora TALEM hace cuatro años.

**Gráfico No. 3.3.1 Volumen de ventas histórico bodega y vehículo repartidor**



**Fuente:** Distribuidora TALEM  
**Elaboración:** Autoras del proyecto

Al observar el gráfico anterior se puede apreciar que si bien el volumen de ventas del camión ha sido evidentemente mayor que el de la bodega desde hace 4 años, el nivel de ventas alcanzado por la bodega es sumamente relevante.

Conforme se ha mencionado anteriormente los clientes de la distribuidora TALEM que son abastecidos con los productos de la bodega se presentan bajo varios tipos. Se tienen clientes del sector de la Compañía Distribuidora que por motivos de ubicación, demandas emergentes, flujos de efectivos inestables, entre otros, les resulta más beneficioso adquirir los productos directamente desde la bodega de la distribuidora TALEM, que comprarlos al camión repartidor.

Adicionalmente existen otros clientes que concurren al mercado localizado frente a la Compañía Distribuidora, y que aprovechan esta visita para comprar los productos de la distribuidora TALEM, así como otros clientes esporádicos que inusualmente compran productos para eventos especiales,

El nuevo modelo de distribución enfoca las ventas, al sistema de despacho a cada detallista que se hace con el camión repartidor, inclusive se impone un nivel de inventario mínimo en la bodega de la distribuidora (piso operativo) menor que el actual.

En este sentido, existe una incertidumbre por parte de la distribuidora TALEM respecto del impacto que pueda tener el Proyecto Ventas Planificadas para este segmento, y de los cambios en los volúmenes de venta que se puedan dar.

Los clientes deberán reorganizar sus planificaciones de compras, considerando sus flujos de efectivo, capacidad de endeudamiento,

estimaciones de provisiones, entre otros aspectos, de manera que adquieran el producto únicamente a través del camión repartidor; lo cual podría resultar complicado, dado que estos detallistas no se encuentran habituados a una administración técnica de sus negocios.

La distribuidora TALEM, con el objetivo de cumplir con su misión de satisfacer a los clientes y de siempre hacer entregas oportunas, tiene el deber de identificar el nivel de dificultad que se pueda suscitar, así como de apoyar a estos clientes a la familiarización del nuevo modelo.

En adición a lo expuesto, se debe también regular la venta de producto desde la bodega a los clientes esporádicos, de los que no se tiene mayor conocimiento, ya que no son clientes asiduos, pero que representan un nivel de ventas significativo para la distribuidora TALEM.

### **3.3.2 Frecuencia de visitas**

Este punto está relativamente relacionado con el tema anterior, expandiéndose a todas las formas de venta que mantiene la Compañía Distribuidora, esto es ventas directas de bodega y ventas mediante el camión repartidor. Esta relación que se menciona se refiere a la capacidad que puedan tener los clientes de ajustarse a los cambios en su administración.

Los objetivos del Proyecto Ventas Planificadas están encauzados a que haya una independencia entre la distribución y la venta, por lo cual uno de los

principales cambios es que las visitas que se hagan a los clientes estén identificadas de forma individual respecto de estas funciones.

En el modelo actual, mediante el empleo del camión repartidor, se realizan visitas a la mayoría de los clientes, aproximadamente el 88%, con una frecuencia de tres veces por semana. Cada visita no implica necesariamente que se despache y venda producto, sin embargo queda expuesta la disponibilidad para los detallistas, de comprar cualquier día de los tres días que pasa el vehículo repartidor por sus localidades, de acuerdo a sus necesidades y capacidades de pago.

El nuevo sistema de distribución impone que se reduzca la frecuencia de visitas del camión repartidor a los clientes, asegurando mediante la preventa y televenta que cada visita será una entrega de producto, de manera que se obliga a los detallistas a acoplarse a una jornada fija de compra. He aquí el sentido del proyecto, de separar la distribución (despacho de producto), de la venta (gestión de venta de los prevendedores y televendedores que se realiza un día antes del despacho)<sup>16</sup>.

Al igual que en el punto anterior, los clientes tendrán que modificar sus planificaciones de compras y regirse a un horario específico, lo cual eventualmente creará una cultura de organización efectiva para sus negocios; sin embargo en un corto plazo, este cambio conlleva a que se originen otras inquietudes por parte de la distribuidora TALEM.

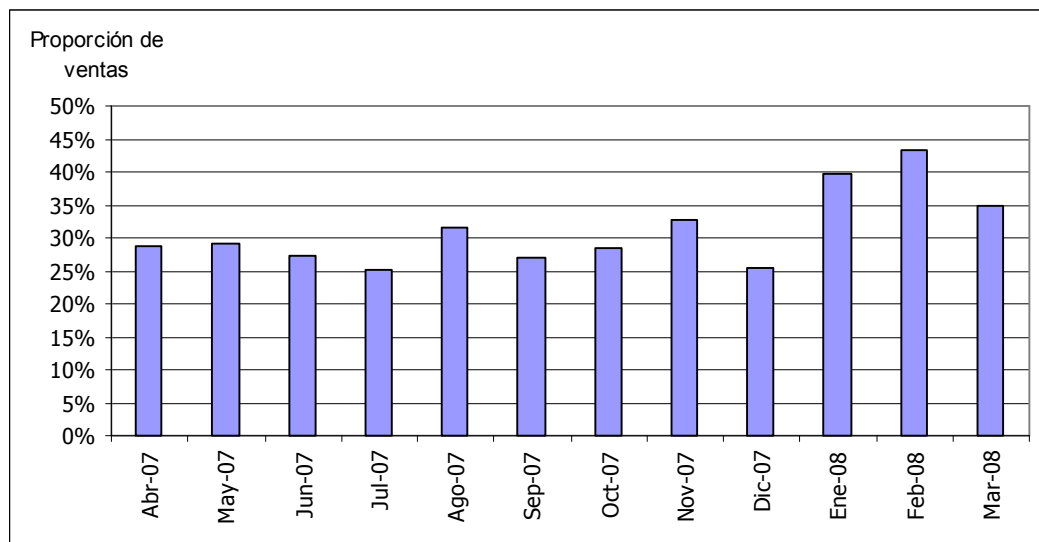
---

<sup>16</sup> Ver punto 3.2 Características del proyecto

Dado que los detallistas ahora deberán comprar una cantidad de productos que abastezcan su stock de una semana, necesitarán un mayor capital<sup>17</sup> para comprar, lo cual acarrea que soliciten un mayor crédito a la distribuidora TALEM. En la mayoría de los casos la Compañía Distribuidora tendrá que analizar la situación financiera de cada cliente para determinar el riesgo de crédito que asumirá por éste.

Recordando la proporción de clientes que solicitan crédito a la Compañía Distribuidora, se tiene que en promedio el 23% de los clientes mantienen crédito, en el gráfico siguiente se puede apreciar la proporción de crédito sobre las ventas que se presentado en los últimos dos años.

**Gráfico No. 3.3.2 Proporción de crédito sobre ventas distribuidora TALEM**



**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que a esta situación, se suman los clientes que no compran los productos del camión, sino que los piden a la

<sup>17</sup> Este capital consiste en efectivo y cajas. Ver punto 2.2 Análisis del sector

bodega de acuerdo a sus facilidades; ya que éstos deberán obtener el producto mediante el vehículo repartidor, y seguramente solicitarán facilidades de crédito.

Una de las formas de soportar el crédito de los clientes, es contar con el crédito que proporciona la empresa productora a la Compañía Distribuidora, para lo cual es necesario considerar que una solicitud de aumento de crédito a la empresa productora debe estar acompañada de una garantía real<sup>18</sup>.

### **3.3.3 Carga y compra de productos a CN**

Uno de los evidentes beneficios del nuevo sistema de distribución, es la organización eficiente que se procura implementar, de forma que con el Proyecto Ventas Planificadas, CN espera conocer y controlar a cabalidad la operatividad de este sistema.

Para este fin, se dispone que con la información reunida por los prevendedores y televendedores respecto de los pedidos de los clientes, la cual es entregada tanto a la distribuidora TALEM, como a la empresa productora; se realice el cargue en el vehículo repartidor con la cantidad de producto exacta que va a ser vendida el día siguiente de la toma del pedido, esperando que regrese a la fábrica la misma cantidad de cajas, ya sean llenas (producto que no se vendió) o vacías (producto vendido).

---

<sup>18</sup> Las garantías reales son garantías constituidas por bienes, valores, prendas, entre otros. Ver punto 2.3.1 Operaciones administrativas de la compañía distribuidora



El cambio con el modelo de distribución existente, es que actualmente se carga el camión con el producto suficiente que se estima se va a vender en el día y que abastezca el inventario de la bodega de la Compañía Distribuidora, y en los casos de que sobre producto se lo deja en la bodega de la distribuidora TALEM para que pase a formar parte de su piso operativo.

Este nuevo escenario crea inquietudes a la distribuidora TALEM, ya que durante el recorrido del vehículo repartidor, el cliente al ser visitado puede cambiar de decisión referente a la cantidad de producto que desea adquirir y que informó el día anterior al prevendedor o televendedor, lo que genera las siguientes situaciones:

- En el caso de que los clientes adquieran menos de lo planificado se genera un problema de ineficiencia para la distribuidora TALEM, debido a que este producto debe ser regresado a la fábrica de CN, cuando puede formar parte del piso operativo de la bodega. En este punto cabe recordar que el inventario mínimo para la bodega que se exige en el nuevo modelo de distribución, es de un día de venta promedio, para el cual se deberá realizar un flete específico, esto es, un recorrido desde la Compañía Distribuidora hasta la fábrica sólo para traer el producto necesario para cumplir con el piso operativo, operación que se deberá realizar de forma separada a los cargues para las ventas planificadas.

- En el caso que existan clientes que soliciten una cantidad de producto mayor que la que se informó al vendedor, no podrá ser solventado este requerimiento extra, ya que todo el inventario que lleva el vehículo repartidor esta asignado a las ventas planificadas.

Se debe considerar también otro de los beneficios que acarrearán las nuevas políticas del nuevo esquema de distribución, el cual consiste en que al cambiar el nivel mínimo de inventario de dos días de venta promedio a uno, se disminuye el nivel de inversión necesaria para inventarios y la distribuidora TALEM puede utilizar estos fondos en otras asignaciones como en ampliación de la cartera de crédito y préstamos de envases.

Respecto de la variación de método de carga de producto en el vehículo, surgen también incertidumbres relacionadas con los cambios administrativos que se deban hacer. Con el nuevo esquema, las cargas en el camión son realizadas en la madrugada por el personal de la empresa productora, de manera que no sería necesario enviar el camión a la planta con un chofer y un empleado, ya que este empleado actualmente cumple las funciones de cargar el producto. Adicionalmente, la distribuidora TALEM dejaría de gastar en garage para guardar el vehículo por las noches, y se incurriría en un gasto menor de transporte que necesita el chofer para recoger el camión a la planta por las mañanas.

#### **3.3.4 Adquisición de un nuevo vehículo repartidor**

Así como el Proyecto Ventas Planificadas induce a un sistema de distribución con cambios respecto a la operatividad y administración, también se imponen nuevas políticas relacionadas con los vehículos que deben circular para el despacho de los productos.

Seguramente esta disposición es la que mayor incertidumbre causa a la distribuidora TALEM, ya que al momento cuenta con un vehículo totalmente depreciado, cuyo valor en el mercado resultará muy bajo; de manera que la adquisición del nuevo activo será prácticamente una inversión completa, ya que la opción de utilizar el vehículo actual como parte de pago por el nuevo es adecuada, pero insuficiente.

En este sentido, es necesario poder contar con un análisis financiero y económico que respalde la situación de mayor beneficio para la Compañía Distribuidora, de forma que se pueda definir la postura que debe tener la distribuidora TALEM frente a éste, y todos los cambios expuestos.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL IMPACTO**

### **4.1 Evaluación de la respuesta de los clientes ante los cambios**

#### **4.1.1 Estudio de mercado**

##### **4.1.1.1 Propósito y objetivo de la investigación**

La investigación de mercados, que se encuentra a continuación, servirá como enfoque objetivo del desarrollo de medidas para contrarrestar los posibles efectos negativos de la implementación del nuevo sistema de distribución denominado Proyecto Venta Planificadas. La información que se obtenga de este estudio, servirá para la toma de decisiones a nivel gerencial de la distribuidora TALEM.

El diseño de investigación se refiere a la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.

La investigación de mercados realizada a continuación se basará en el diseño de campo, el cual consiste en la recolección de datos directamente de

los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

En los diseños de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

El instrumento de observación se diseña según el objeto de estudio.

### **Objetivos de la observación**

- Explorar, es decir, precisar aspectos previos a la observación estructurada y sistemática.
- Reunir información para interpretar hallazgos.
- Describir hechos.

### **Requisitos al observar**

- Delimitar los objetivos de la observación.
- Especificar el procedimiento o instrumentos de observación.
- Comprobación continua.

## **Tipos de observación**

- Participante: Varios investigadores dispersos participan con el fin de recoger reacciones colectivas, u en otros casos éstos participan de la vida del grupo, con fines de acción social.
- No participante: El investigador es ajeno al grupo, solicita autorización para permanecer en él, y observar los hechos que requiere.
- Simple: Su propósito es "explorar" los hechos o fenómenos de estudio que permitan precisar la investigación. Sus instrumentos más comunes son fichas de campo, diarios, registros, tarjetas, cámaras y grabadoras.
- Sistemática: Se realiza de acuerdo con un plan de observación preciso, en el que se han establecido variables y su relación, objetivos y procedimientos de observación. Sus instrumentos más comunes son entrevistas, cuestionarios, inventarios, registros, formas estadísticas.

De acuerdo a las necesidades de información que se requieren para evaluar los aspectos más relevantes y la percepción que tienen los clientes de la compañía TALEM con respecto a la distribución y entrega de productos se tomó como instrumento de recolección de información al cuestionario.

Los objetivos de este instrumento de observación se pueden condensar en los siguientes:

- Uniformar la observación.
- Fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio.

- Aislar problemas y precisar los datos requeridos.

Estos objetivos son congruentes con los definidos en el problema de investigación, razón por la cual también es pertinente el uso de este instrumento.

Para el diseño de la encuesta se debe tener en cuenta ciertas reglas o delimitaciones entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Hacerlos cortos.
- Utilizar términos claros y precisos, y una redacción sencilla.
- El tamaño debe facilitar su manejo.
- Los espacios de llenado deberán ser suficientes para las respuestas.
- Señalar siempre en su cuerpo los objetivos que persigue.
- Dar preferencia a realizar preguntas cerradas, para facilitar el procesamiento de la información.

El cuestionario a aplicarse se basará en su mayoría en preguntas cerradas salvo en dos interrogantes las cuales también poseen la opción de "Otros" para dar la posibilidad al encuestado de plantear otro aspecto que crea relevante y que pueda ser necesario tomar en cuenta en la investigación.

Entre las ventajas de este método de observación se encuentra que es económico, puede enviarse a lugares distantes y es aplicable a grandes grupos de población; mientras que entre sus desventajas encontramos que

sólo se puede aplicar a personas que sepan leer lo cual en nuestro caso no representa algún inconveniente dado que la encuesta se realizará vía telefónica.

Entre las otras desventajas inherentes a este instrumento es que las respuestas pueden falsearse, pueden existir preguntas sin respuesta y éste debe ser perfectamente estructurado. Por otro lado, una vez redactado el cuestionario, éste se debe someter a una prueba de validez, confiabilidad y operatividad. Se aplica en forma experimental a un pequeño grupo de personas y tendrá validez si en verdad recolecta los datos esperados. Además, si independientemente de quien lo aplique, produce el mismo resultado, es confiable. La operatividad viene dada en que los términos empleados generen la misma interpretación.

#### **4.1.1.2 Problema de investigación**

**Problema gerencial:** ¿Qué medidas se deben desarrollar antes y después de la implementación del nuevo sistema de distribución?

**Problema de investigación de mercados:** Evaluar el nivel de organización de los clientes de la distribuidora TALEM, su conocimiento y aspectos relevantes a la venta con respecto al actual sistema de distribución y sus necesidades ante el nuevo esquema de toma y entrega de pedidos.



Los componentes necesarios para la resolución del problema de investigación, identificado anteriormente, serán los siguientes:

**1.** *Evaluar el nivel de planificación de los detallistas de la distribuidora TALEM.* Determinar cómo los clientes perciben su organización administrativa y con cuánta anticipación preveen sus compras al camión repartidor. Esta información ayudará a la toma de decisiones a nivel gerencial.

**2.** *Determinar la frecuencia de compra de los clientes de ruta en el respectivo camión repartidor y en bodega de distribución.* Con esta información se analizará la cantidad de clientes que deben canalizarse hacia ventas de camión repartidor realizando un análisis de las razones para ello.

**3.** *Establecer las necesidades de los detallistas con respecto a la implementación del nuevo esquema de distribución.* En base a la información recolectada, definir qué herramientas y medidas puede proporcionar la distribuidora TALEM con el objetivo de mantener y a corto plazo aumentar el nivel de ventas en el sector correspondiente.

#### **4.1.1.3 Objetivos de la investigación de mercado**

##### **Objetivo general**

Determinar la percepción de los clientes de la compañía TALEM sobre el nuevo sistema de distribución que va a ser implementado por CN, con la finalidad de establecer las medidas administrativas y proporcionar a los

clientes las herramientas necesarias para desenvolverse con el nuevo esquema de distribución.

### **Objetivos específicos**

Conocer el nivel de planificación administrativa de los clientes de la distribuidora TALEM.

Determinar la frecuencia promedio de compra de los clientes de la ruta en el camión repartidor y en bodega de distribución.

Identificar las necesidades de los detallistas al momento de implementarse el nuevo esquema de distribución sobre el sector correspondiente a la compañía.

#### **4.1.2 Tamaño de la muestra**

Todo estudio estadístico lleva implícito en la fase de diseño la determinación del tamaño muestral necesario para la ejecución del mismo. Para determinar el tamaño muestral de un estudio, se debe considerar dos diferentes tipos de inferencia: la estimación de parámetros y la prueba de una hipótesis relativa a un parámetro.

El objetivo de la siguiente investigación es obtener la percepción de los clientes de la Compañía Distribuidora sobre el nuevo sistema de distribución que va a ser implementado; por ello, la población sobre la cual se deben realizar los cuestionarios es la correspondiente base de datos de los clientes

de distribuidora TALEM. Dado que el tamaño de la población es finito se utilizará la siguiente fórmula para determinar a cuántos clientes se debe realizar la respectiva encuesta:

$$N = \frac{N z^2 p q}{E^2(N - 1) + z^2 p q}$$

Donde

**Cuadro No. 4.1.1 Valores para la estimación de la muestra**

N	227
p	0,5
q	0,5
z	1,96
E	0,05

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

El resultado es el siguiente:

$$n = \frac{(227)(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)(227-1)+(1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 143$$

El tamaño de la muestra es de 143.

El modelo de la encuesta suministrada a los clientes se encuentra en el

ANEXO III

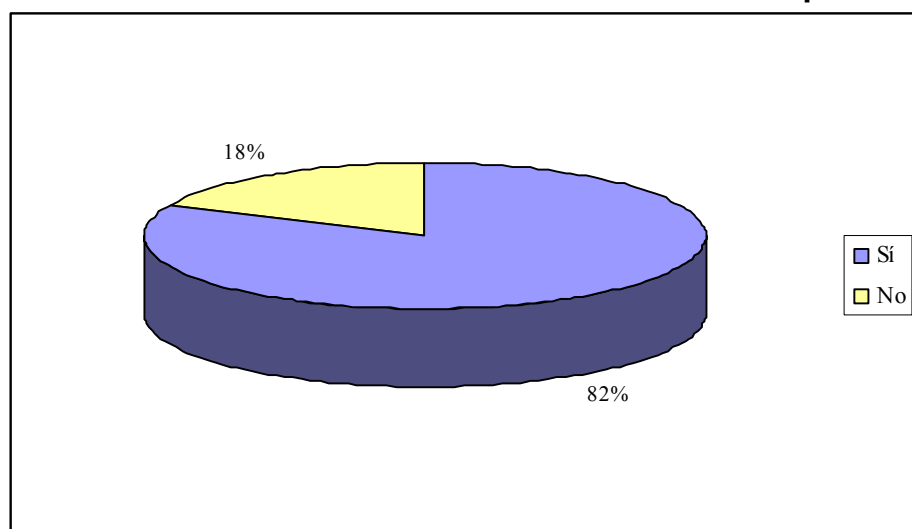
## 4.2 Resultados obtenidos

Uno de los puntos principales puntos en consideración al momento del diseño del cuestionario es medir el conocimiento de los clientes de la distribuidora TALEM con respecto al sistema de distribución con el que han venido siendo atendidos. El camión repartidor en el actual sistema sigue una ruta preestablecida de acuerdo al día de visita, por ello, es necesario establecer si el detallista tiene bien definido el modo en que los productos de la compañía son distribuidos y si conocen la periodicidad con la cual son atendidos.

### ¿Conoce los días de visita de su camión repartidor?

RESPUESTA	TOTAL
<b>Sí</b>	117
<b>No</b>	26

**Gráfico No. 4.2.1 Conocimiento de días de visita camión repartidor**



**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

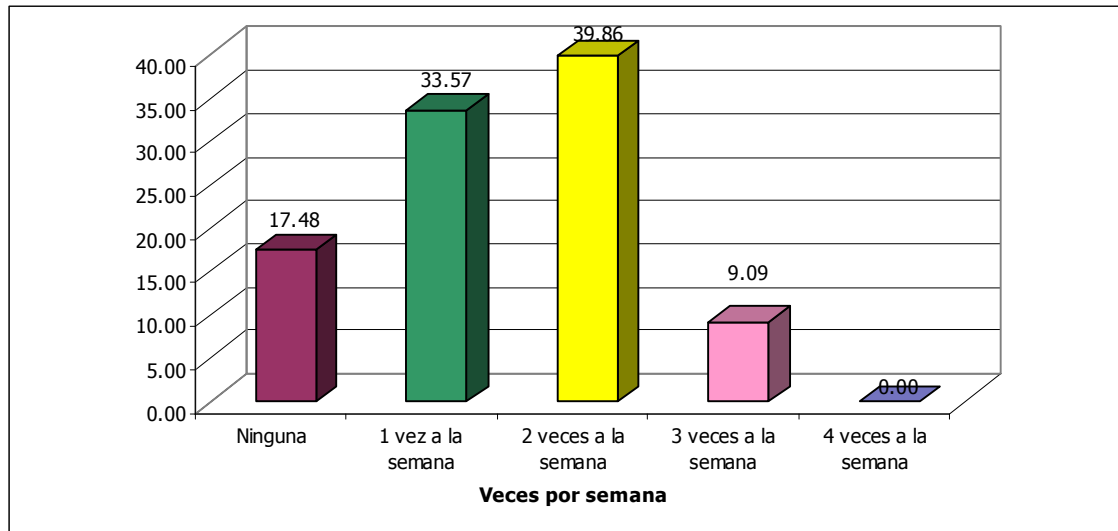
**Elaboración:** Autoras del proyecto

De acuerdo a los resultados de las encuestas se puede observar que el 82% de los detallistas de la muestra respondieron que sí conocen los días de visita de su camión repartidor, mientras que el 18% respondió que no. Este porcentaje es un poco alto para la frecuencia de visita que reciben los detallistas con el sistema actual de tres veces por semana. Entre las razones existentes se encuentran: clientes nuevos, clientes que abren su establecimiento fuera de los horarios de visita del camión repartidor, y clientes que compran exclusivamente en bodega de distribución.

Además, es importante establecer la periodicidad de compra del detallista en el camión repartidor. Uno de los cambios más visibles con el nuevo sistema de distribución es que la gestión de ventas ya no se realizará al momento de la visita del camión repartidor, sino más bien solo corresponderá a una orden de entrega. Dada esta nueva condicionante es necesario conocer cuán seguido compra el cliente al ser visitado.

### **¿Cuántas veces compra en el camión repartidor a la semana?**

<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ninguna</b>	25
<b>1 vez a la semana</b>	48
<b>2 veces a la semana</b>	57
<b>3 veces a la semana</b>	13
<b>4 veces a la semana</b>	0

**Gráfico No. 4.2.2 Frecuencia de compra en camión repartidor**

**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Según los resultados se puede observar que la mayoría de los clientes compra en el camión repartidor 2 veces por semana y con un porcentaje del 40.66% se encuentran los clientes que adquieren producto a distribuidora TALEM una vez a la semana.

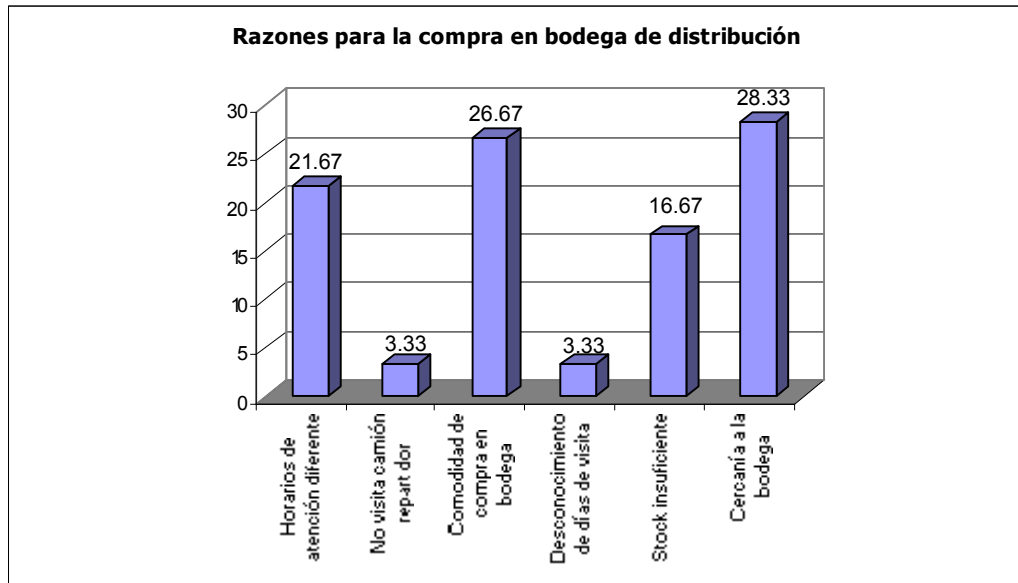
Adicionalmente, en el caso de que los detallistas no adquieran los productos distribuidos por la compañía TALEM mediante las visitas del camión repartidor, es de suma importancia conocer las razones por las que prefieren comprar directamente a la bodega de la Compañía Distribuidora.

### **¿Por qué razones compra en la bodega de distribución?**

RESPUESTA	TOTAL
Horarios de atención del establecimiento diferente al de la visita del camión repartidor	17
No visita camión repartidor	3
Comodidad de compra en bodega	21
Desconocimiento de días de visita del camión repartidor	3

<b>Stock insuficiente</b>	13
<b>Cercanía a la bodega de distribución</b>	22

**Gráfico No. 4.2.3 Razones de compra en bodega de distribución**



**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Entre las razones principales de los detallistas encuestados para la compra en bodega de distribución con un punto porcentual de diferencia es la cercanía y la comodidad de compra en el local respectivamente. Luego con el 21.67% se encuentran los clientes que poseen un horario de atención de su establecimiento diferente al del camión repartidor por lo cual se encuentran cerrados al momento de la visita y deben acercarse directamente al local del distribuidor o a otras bodegas para adquirir los productos.

Por otro lado, con el 16.67% se encuentran los detallistas que sí compran en el camión repartidor pero deben acercarse a la bodega porque el stock les es insuficiente para cubrir la demanda del consumidor final. Esta falta de abastecimiento al ser visitados tres veces por semana se debe al alto volumen

de ventas del cliente y a la falta de capital siendo éste efectivo o cajas. Con menor importancia con el 3.33% se encuentran las dos últimas razones que corresponden a la no visita del camión repartidor y al desconocimiento del día de visita de éste respectivamente.

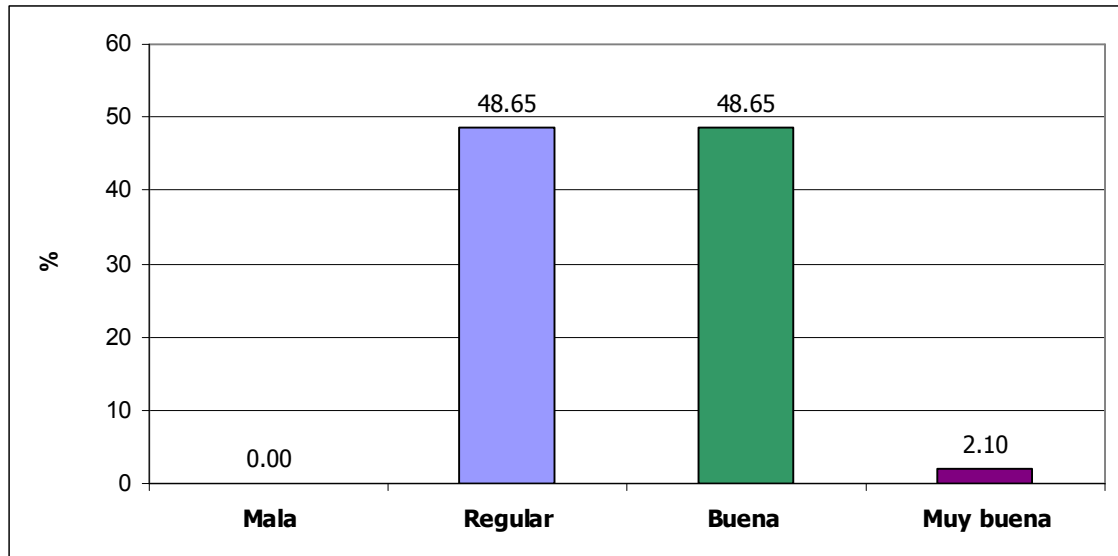
El nuevo sistema de toma y entrega de pedidos requiere de un cierto grado de organización por parte de los detallistas para que éste funcione eficientemente. La mayoría de clientes serán atendidos una vez a la semana, lo cual implica planificar el día de compra con anticipación por la necesidad de tener el efectivo y las cajas listas para el momento de la entrega del producto. Por la naturaleza compacta del sector asignado a la distribuidora TALEM, los clientes han sido regularmente visitados tres veces por semana; y un cambio de periodicidad de tres a una vez por semana, salvo los clientes de grandes volúmenes de compra, conlleva cambios en su organización administrativa por lo cual es relevante establecerla.

### **¿Cómo calificaría usted su organización administrativa?**

<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Mala</b>	0
<b>Buena</b>	70
<b>Regular</b>	70
<b>Muy buena</b>	3



**Gráfico No. 4.2.4 Organización administrativa clientes distribuidora TALEM**



**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

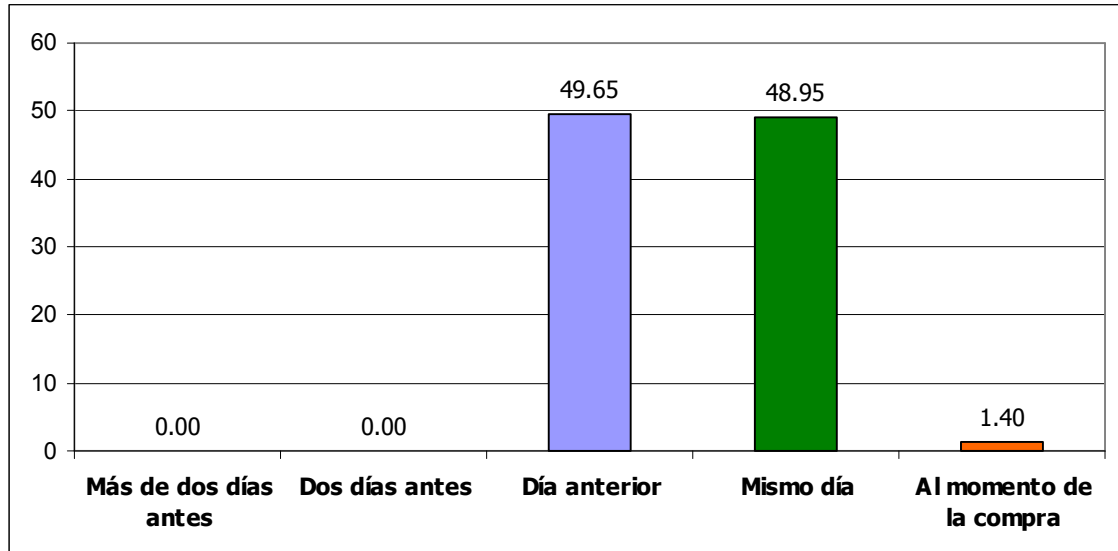
**Elaboración:** Autoras del proyecto

De acuerdo a las respuestas proporcionadas a través del cuestionario se puede establecer que el detallista evalúa su organización administrativa como regular y como buena en un 48.65%; mientras que sólo el 2.70% respondió que es muy bueno en lo que se refiere a planificación.

Al momento de establecer la eficiencia en la organización administrativa de los detallistas no solo es necesario analizar la percepción del cliente, sino también evaluarla al establecer con cuánta anticipación planifica las compras al camión repartidor. Las encuestas arrojan los siguientes resultados:

**¿Con cuánta anticipación planifica sus compras al camión repartidor?**

RESPUESTA	TOTAL
Más de dos días antes	0
Dos días antes	0
Día anterior	71
Mismo día	70
Al momento de la compra	2

**Gráfico No. 4.2.5 Tiempo de planificación de compra al camión repartidor**

**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

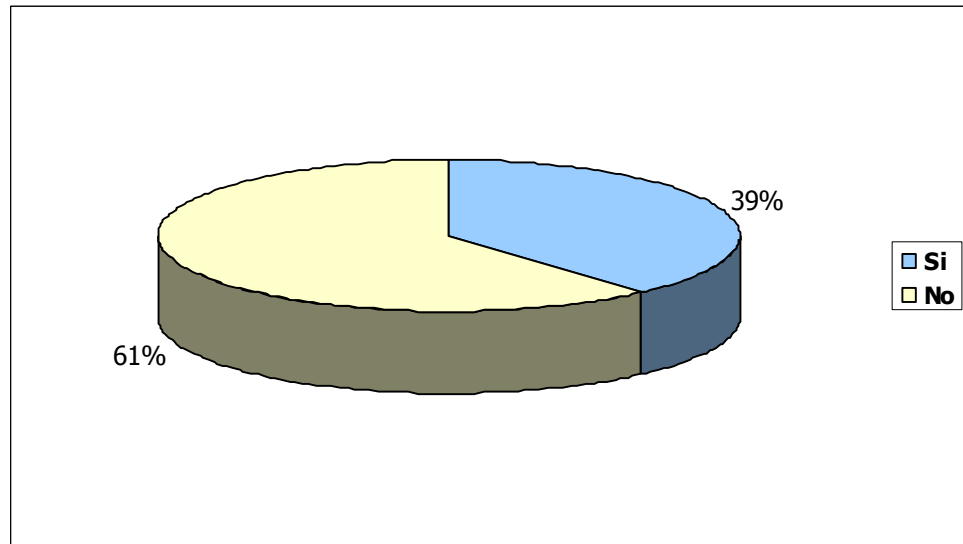
El 49.65% respondió que establecen su pedido con un día de anticipación; con muy poca diferencia con el 48.95% los clientes respondieron que planifican sus compras al camión repartidor el mismo día de la visita lo que demuestra la falta de previsión con respecto a la compra de los productos y en último grado de importancia con el 1.40% se encuentran los detallistas que deciden exactamente lo que van a adquirir al camión repartidor al momento de su visita.

Con el objetivo de establecer la percepción del detallista frente al cambio de frecuencia de visita que se implementará con el nuevo sistema de distribución se formuló la siguiente interrogante:

**¿Estaría de acuerdo con un máximo establecido de dos visitas por semana del camión repartidor sin la opción de compra en bodega?**

RESPUESTA	TOTAL
Si	55
No	88

**Gráfico No. 4.2.6 Percepción de clientes sobre restricciones de visita del camión repartidor**



**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

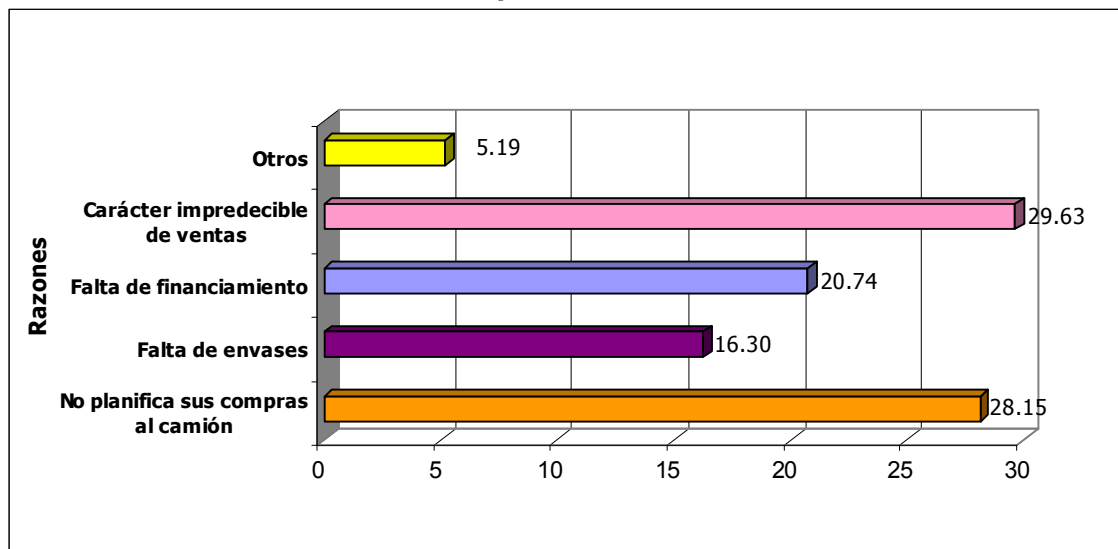
**Elaboración:** Autoras del proyecto

En base a los resultados obtenidos se puede recalcar una predisposición negativa hacia la disminución de la frecuencia de visita del camión repartidor ya que el 61% de los encuestados respondió en desacuerdo con el máximo establecido de dos visitas por semana, sin la opción de compra en bodega. Por ello, es también necesario conocer las diversas razones por las cuales se da esta negativa por parte de los detallistas para determinar las posibles soluciones que podría aplicar la distribuidora TALEM para minimizar el efecto negativo sobre el monto de las ventas totales.

**En el caso de que la respuesta sea No, ¿Por qué razones estaría en desacuerdo?**

RESPUESTA	TOTAL
No planifica sus compras al camión	49
Falta de envases	28
Falta de financiamiento	36
Carácter impredecible de ventas	52
Otros	9

**Gráfico No. 4.2.7 Razones de desacuerdo a cambios en el modelo de entrega de producto**



**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Las razones de mayor importancia corresponden al carácter impredecible de las ventas con el 29.63% y a la falta de planificación de las compras al camión repartidor con el 28.15% respectivamente. Como nos podemos dar cuenta estas dos razones están relacionadas directamente con el nivel de organización y planificación por parte del detallista.

Estos dos puntos son ajenos a aspectos que pueda resolver la distribuidora TALEM como tal por ser de naturaleza interna del cliente. Luego con un 20.74% se encuentra la falta de financiamiento y con el 16.3% la falta de envases para poder adquirir los productos de CN con esa periodicidad.

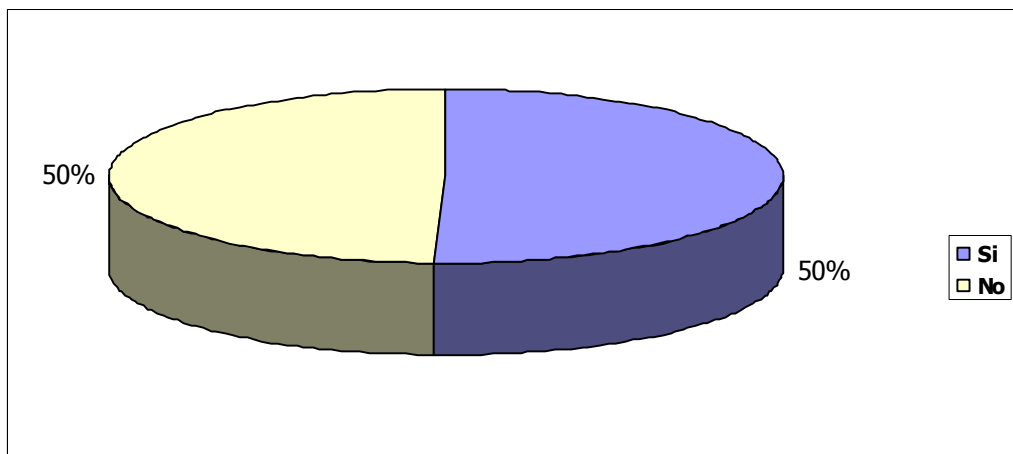
En cuanto a estas dos razones para la predisposición negativa a la nueva frecuencia de visita, la distribuidora puede tomar acciones que crea pertinentes para ayudar al detallista a financiarse al momento de la compra y que ese stock le sea suficiente hasta la siguiente visita.

Con el propósito de analizar si el detallista cuenta con el suficiente capital( efectivo y número de cajas respectivas) para abastecerse de los productos distribuidos por la compañía TALEM se formuló la siguiente pregunta:

**¿Cuenta con lo necesario (dinero y envases) para tener suficiente stock con dos visitas a la semana del camión repartidor?**

RESPUESTA	TOTAL
Si	72
No	71

**Gráfico No. 4.2.8 Suficiencia de stock de los clientes ante el nuevo modelo de distribución**



**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

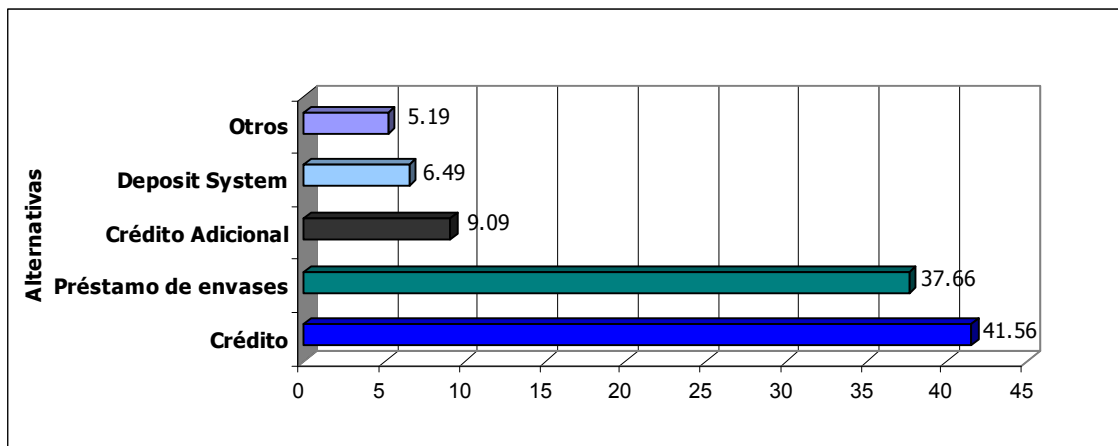
**Elaboración:** Autoras del proyecto

El 50% de los encuestados respondió que sí cuenta con lo necesario; mientras que el 50% restante estuvo en desacuerdo. Entre las razones estuvieron las siguientes:

**En el caso de que la respuesta sea No, ¿Qué alternativas consideraría necesarias para tener suficiente stock? Se puede escoger varias opciones**

RESPUESTA	TOTAL
Crédito	41
Préstamo de envases	37
Crédito Adicional	9
Deposit System	6
Otros	5

**Gráfico No. 4.2.9 Alternativas para tener suficiente stock ante el nuevo modelo de distribución**



**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

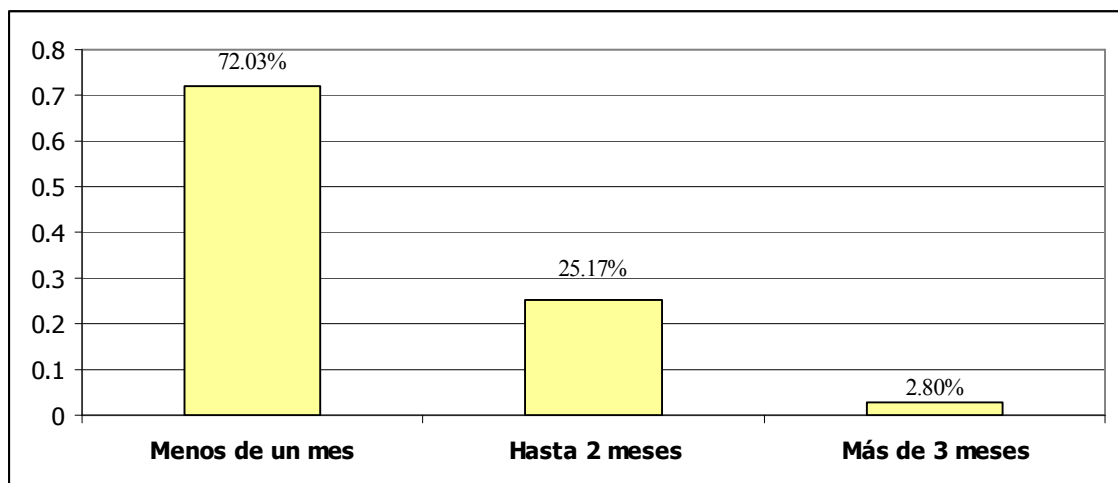
Entre los dos principales requerimientos se encuentran la apertura de nuevos créditos con el 41.56% y la concesión de préstamos de envases con el 37.66% respectivamente.

Como otro de los puntos del cuestionario es importante considerar el tiempo estimado en el cuál los detallistas perciben que se podrían ajustar al cambio en el número de visitas y a la no opción de compra en bodega de distribución con el objetivo de que el investigador pueda evaluar el período del impacto del nuevo sistema a implementarse. Con este propósito se formuló la siguiente interrogante:

**¿En cuánto tiempo cree usted que podría ajustarse aproximadamente al cambio descrito anteriormente?**

RESPUESTA	TOTAL
0-1 mes	36
1- 3 meses	103
Más de 3 meses	4

**Gráfico No. 4.2.10 Tiempo estimado de ajuste ante el nuevo modelo de distribución**



**Fuente:** Encuestas clientes distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Los datos obtenidos en el cuestionario reflejan que el 72,03% de los encuestados perciben que podrían ajustarse al cambio de sistema en aproximadamente en menos de un mes, mientras que el 25,17% presumen

que requiere casi dos meses para poder organizar sus compras conforme los cambios propuestos por el Proyecto Ventas Planificadas; y con una menor significancia, 2.80% se encuentran los que respondieron un tiempo mayor a los tres meses.

### **4.3 Análisis de los resultados obtenidos**

De la información obtenida de la encuesta realizada a los clientes del sector de la Compañía Distribuidora se puede apreciar la situación a la que se podría enfrentar la distribuidora TALEM, así como la percepción que tienen dichos clientes con respecto a la implementación de un nuevo modelo de distribución.

Con respecto al desconocimiento de los días de visita del camión repartidor, no existiría un mayor inconveniente, ya que la empresa productora va a desarrollar un plan de gestión de información denominado “marcha blanca”<sup>19</sup>, en el cual se visitará a cada detallista para dejarles saber y a la vez concordar los días en que el camión repartidor despachará el producto.

Cabe recalcar que aún cuando actualmente las visitas se realizan a cada cliente hasta tres veces por semana, el porcentaje de clientes, conforme la encuesta realizada, que adquiere efectivamente productos tres veces a la semana es mínimo; ya que la mayoría compra una o dos veces a la semana. No obstante, estas compras se las realiza de una forma poco sistemática,

---

<sup>19</sup> Ver punto 3.2.1



porque se compra dos o una vez por semana, pero con el conocimiento de que la opción de compra es de tres veces por semana.

En este sentido, el problema se podría resolver con la coordinación entre el detallista, la empresa productora y la Compañía Distribuidora, determinando cual sería el día fijo de visita. Sin embargo, de esta forma se origina una cuestión respecto de la posibilidad de los clientes de comprar sólo una vez a la semana, ya que, según la información obtenida en la encuesta; la mayor parte de los clientes aduce que el carácter de sus ventas es impredecible, por lo cual no les resultaría fácil planificar sus compras. De hecho, el no saber planificar el aprovisionamiento de productos es la segunda causa por la que los detallistas no se encuentran conformes con que se implemente el Proyecto Venta Planificadas.

Aún cuando esta situación se pueda tornar desagradable para los detallistas, se debe tomar en cuenta que la demanda final (el consumidor del producto) seguramente no variará por la implementación de un nuevo sistema de distribución, inclusive puede ser imperceptible para éste. Bajo este escenario, una decisión de mantener su participación de mercado por parte del detallista lo obligará a administrar su inventario y sus compras de una manera efectiva, de forma que siempre pueda abastecer a su demanda.

Por otro lado, los detallistas que han determinado que no se podrían ajustar por razones de necesidades de financiamiento, ésto podría ser analizado por

la Compañía Distribuidora para definir una ayuda otorgando un nivel de crédito mayor. Esto podría ser factible, ya que el nuevo modelo de distribución implica que el inventario mínimo requerido para la bodega se reduzca a la mitad, lo cual conlleva a un menor endeudamiento con la empresa productora, y por ende un nivel más elevado de liquidez.

Respecto de los clientes de la Compañía que compran en la bodega, éstos al igual que en el caso de los detallistas que no mantienen una organización de compras eficientes, deberán adecuarse a los días de visita del vehículo repartidor, ya que deben cumplir con la demanda del consumidor final.

Para los clientes, cuyo negocio atiende en horarios diferentes a los horarios de los recorridos del camión, y en casos especiales; la Compañía Distribuidora utilizará el inventario que tiene en la bodega.

## **CAPÍTULO V: ESTUDIO FINANCIERO**

### **5.1 Proyección y estimación de la demanda de la Compañía Distribuidora**

La demanda final de los productos que comercializa la Compañía Distribuidora depende de varios factores, de los cuales los principales se encuentran ajenos a ella. Como se ha mencionado anteriormente, el consumo de cervezas y bebidas refrescantes local, está en gran parte influenciado por varios aspectos diferentes al precio; por ejemplo se podría destacar la calidad, accesibilidad y posicionamiento de marca.

Los clientes de la Compañía Distribuidora son los intermediarios entre ésta y los consumidores finales. Los intermediarios pueden ser tiendas, domicilios, discotecas, restaurantes, entre otros, los mismos que dependen evidentemente del comportamiento de la demanda final.

Dado que la operación de la Compañía Distribuidora se basa en la entrega del mix de productos, y de transmitir y satisfacer los requerimientos de sus clientes bajo las políticas de distribución de la fábrica productora; la influencia

que pueden tener los cambios de estas políticas es mínima para la demanda final.

En otros términos, los cambios expuestos en el capítulo precedente respecto del sistema de distribución entre productora-Compañía Distribuidora-detallista no deberían afectar la decisión de compra de los consumidores finales. Por lo tanto, la proyección de la demanda de la Compañía Distribuidora se realiza bajo los parámetros de que si bien en un corto plazo las ventas de la distribuidora TALEM se podrían ver afectadas por la pobre estrategia de planificación de los detallistas, que enfrentan un sistema de distribución más rígido; en un mediano y largo plazo el crecimiento de las ventas tenderá a ser el mismo que ha estado percibiendo la industria, considerando que factores como competencia, calidad y precios, se mantienen constantes.

No obstante, la reorganización de sistema de venta que trae consigo el nuevo proyecto implica que las ventas esporádicas que percibe la Compañía Distribuidora pueden no llegar a ser cubiertas por la nueva política de un inventario mínimo menor al actual, lo cual se debe considerar como una disminución en la estimación de las ventas.

Tomando en cuenta el crecimiento histórico que han mantenido los diferentes productos que comercializa la distribuidora TALEM, y dado que los ingresos de ésta son percibidos de acuerdo a un monto fijo por producto

vendido, se han proyectado los ingresos netos para un período de planeación de cinco años, con el objetivo de evaluar si la inversión que se pide a la Compañía Distribuidora va a estar solventada por la rentabilidad mínima que se exige para este tipo de negocio.

En el cuadro siguiente se puede apreciar los ingresos netos para un horizonte de planeación de cinco años.

**Cuadro No. 5.1.1 Estimación de ingresos netos para los próximos 5 años**

Período	Ingresos netos (US \$)
Año 1	85,338.243
Año 2	97,340.453
Año 3	115,214.39
Año 4	142,415.17
Año 5	189,954.49

**Fuente:** Distribuidora TALEM  
**Elaboración:** Autoras del proyecto

**5.1.1 Metodología de las proyecciones**

**5.1.1.1 Proyección de la demanda**

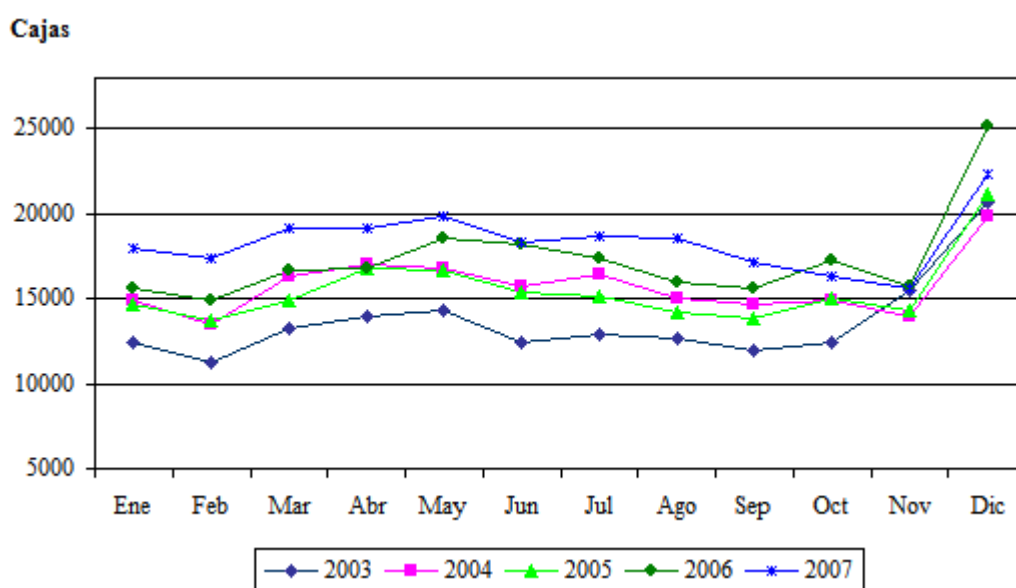
El cuadro mostrado anteriormente es resultado de la proyección de crecimiento del volumen de venta de cada producto que distribuye la Compañía Distribuidora en conjunto con la proyección de monto fijo por producto que percibe la Compañía Distribuidora, con base al comportamiento que se ha observado durante los últimos cinco años.

Bajo el supuesto de que los factores de: calidad, precio, elasticidad de bienes sustitutos y otros factores económicos externos que se encuentran

ajenos al alcance de la Compañía Distribuidora, se han mantenido constantes; se ha realizado la proyección de cada producto considerando que el factor principal que hace la demanda varíe es la temporalidad.

En el cuadro siguiente se puede apreciar el volumen de ventas que ha percibido la Compañía Distribuidora en el agregado de sus productos durante los últimos cinco años.

**Gráfico No. 5.1.1 Volumen de ventas histórico distribuidora TALEM**  
**Período 2003-2007**



**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

Tal como se puede apreciar en el gráfico mostrado, existe evidencia de que el comportamiento de las ventas se encuentra fuertemente arraigado con las diferentes épocas del año, principalmente se puede notar que las variaciones de cada mes con el mes anterior han mostrado tendencias similares. En el cuadro que se exhibe a continuación se puede observar esta aseveración.

**Gráfico No. 5.1.2 Variaciones mensuales históricas en volumen de ventas**

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

La correlación que existe entre las variaciones mensuales de cada año se denota bastante alta, de manera que estimar una proyección de ventas que esté basada en una tendencia similar, para los próximos cinco años estaría suficientemente apegado a la realidad que se ha advertido.

El método utilizado para la estimación del volumen de ventas es el promedio de las variaciones mensuales ponderando proporcionalmente con mayor peso a las variaciones de los últimos años; así, las variaciones mensuales del 2007 son cinco veces más significativas que las del año 2003. Este proceso se realizó de forma independiente para la proyección de cada tipo de producto.

#### **5.1.1.2 Proyección de la utilidad por producto**

Con el objetivo de obtener los ingresos netos de la Compañía Distribuidora, es necesario calcular el producto de las ventas proyectadas con el monto fijo por producto.

La utilidad por producto que ha recibido la Compañía Distribuidora por parte de la fábrica, no han presentado cambios significativos en los últimos cinco años, a más de aumentos del 1% cada dos años. En este sentido, conservadoramente se ha mantenido la misma política de crecimiento, en el cuadro que se presenta a continuación se puede encontrar la estimación de las utilidades por producto.



**Cuadro No. 5.1.2 Estimación utilidad por producto próximos 5 años**

<b>Utilidad por producto</b>					
<b>PRODUCTOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
PILSENER	0.430	0.430	0.434	0.434	0.439
PILSENER ½	0.530	0.530	0.535	0.535	0.541
PILSENER LATA	0.810	0.810	0.818	0.818	0.826
PIL. TWIST OFF	0.570	0.570	0.576	0.576	0.581
CLUB 1/2 330	0.660	0.660	0.667	0.667	0.673
CLUB TWIST OFF 330	0.610	0.610	0.616	0.616	0.622
DORADA	0.480	0.480	0.485	0.485	0.490
PILSENER LIGHT	0.530	0.530	0.535	0.535	0.541
PILSENER T.W.LIGHT	0.570	0.570	0.576	0.576	0.581
PILSENER LIGHT LATA	0.810	0.810	0.818	0.818	0.826
BARRIL	3.880	3.880	3.919	3.919	3.958
PONY LATA	0.670	0.670	0.677	0.677	0.683
PONY 311	0.480	0.480	0.485	0.485	0.490
PONY 250	0.400	0.400	0.404	0.404	0.408
PONY ONE WAY	0.720	0.720	0.727	0.727	0.734
MANANTIAL 500	0.390	0.390	0.394	0.394	0.398
MANANTIAL 500 GAS	0.480	0.480	0.485	0.485	0.490
MANANTIAL 300	0.300	0.300	0.303	0.303	0.306
MANANTIAL 2500 GAS	0.490	0.490	0.495	0.495	0.500
MANANTIAL 5000	0.310	0.310	0.313	0.313	0.316

**Fuente:** Distribuidora TALEM

**Elaboración:** Autoras del proyecto

## 5.2 Presupuesto de inversión y gastos

Aún cuando se pueda contar con una demanda que presenta un crecimiento relativamente constante, los cambios que se esperan del nuevo sistema de distribución afectan principalmente a la operación y administración de la Compañía Distribuidora, de manera que es necesario estimar cuáles son los costos y gastos que se dejarían de incurrir y cuáles son los costos y gastos que se tendrían que percibir.

### **5.2.1 Compra de activo fijo**

El principal cambio que se exige con el nuevo sistema de distribución es la adquisición de un camión de repartición nuevo, lo cual afecta por completo la planificación financiera que mantiene la Compañía Distribuidora, ya que aún cuando los índices de liquidez muestran que esta empresa cuenta con suficiente solidez económica, la magnitud de esta inversión es relativamente alta considerando el tamaño de la Compañía Distribuidora.

Este punto decisivo para la Compañía Distribuidora, puede llegar a generar inquietudes respecto de la continuidad de su operación, ya que esta inversión implica que se tomen diversos riesgos que la Compañía Distribuidora deberá estimar y decidir si se los va a enfrentar.

#### **5.2.1.1 Evaluación de las diferentes alternativas de financiamiento**

La compra de un activo fijo implica que se analicen diferentes aspectos, entre los cuales se encuentran primordialmente: tasa de endeudamiento, depreciación, deducibilidad y beneficio fiscal. De manera que es necesario evaluar cuál de las alternativas de financiamiento resulta de mayor beneficio para la Compañía Distribuidora.

Se ha realizado una búsqueda de las diversas opciones que propone el mercado financiero local para este tipo de activo, considerando las especificaciones de vehículo que pide CN.

Bajo el supuesto de que cada opción puede ser alcanzable para la Compañía Distribuidora, en el sentido de que no se presentarán problemas en demostrar al mercado financiero que la distribuidora TALEM es sujeto de crédito; se perciben dos principales formas de financiamiento, diferentes a la compra de contado, las cuales deben ser evaluadas. Estas opciones y sus respectivas implicaciones financieras y fiscales se describen a continuación:

**Cuadro No. 5.2.1 Alternativas de financiamiento para vehículo repartidor**

	<b>Crédito automotriz</b>	<b>Leasing</b>
Entrada	30%	20%
Tasa	14.50%	9.75%
Plazo	48 meses	60 meses
Egreso de efectivo	Interés y amortización de capital	Cuota de arrendamiento
Deducibilidad	Interés y depreciación del vehículo	Cuota de arrendamiento
Cuota para comprar el vehículo	-	-

**Fuente:** Miglia Motors y Banco Pacífico

**Elaboración:** Autoras del proyecto

La información expuesta referente al crédito automotriz y al leasing financiero es el resultado de escoger la alternativa de mayor conveniencia respecto del valor de la entrada, entre las diversas opciones que ofrece el mercado local respecto a estos tipos de financiamiento; ya que la Compañía Distribuidora considera que el desembolso inicial que se deba hacer para la adquisición del nuevo camión no sea mayor al valor del mercado del vehículo que posee actualmente, el cual será vendido. En este sentido, se prefirió encontrar el nivel más bajo de cuota de entrada, aún cuando relativamente, se haya tenido que sacrificar el costo del endeudamiento.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Una de las premisas de los créditos del mercado local es que a menor valor de entrada la tasa de deuda es mayor; por ejemplo, el costo del financiamiento con una entrada del 40% es de 14.0%.

Para consideraciones tributarias dentro de las proyecciones de los flujos de efectivo es necesario establecer el tipo de leasing con el cual se manejará el arrendamiento del vehículo. Básicamente las diferencias primordiales entre el arrendamiento financiero y operativo se concentran en la transferencia de todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo; este carácter de transferibilidad total es característico del arrendamiento financiero. En el caso del leasing operativo el contrato puede ir ligado a una serie de servicios adicionales, como el mantenimiento, la reparación del activo fijo y asistencia técnica por parte del arrendador.

Como otra característica fundamental también se encuentra que el arrendatario, en el caso del arrendamiento operativo, posee la potestad de terminar el contrato previo aviso, de acuerdo a las anticipaciones pactadas, ya sea por falta de recursos, obsolescencia del bien, entre otras; y en la mayoría de las veces éste contrato es suscrito por un tiempo menor a la vida útil del bien, por lo cual, no se alcanza a recuperar el costo total. Adicionalmente, los contratos de arrendamiento financiero reservan al usuario una opción de compra del activo al finalizar el arriendo, contra el pago del valor residual.

Dadas las características mencionadas anteriormente el arrendamiento al cual califica el tipo de contrato por suscribir de la Compañía Distribuidora es de tipo financiero. Para este tipo de leasing, el marco legal establece que para los casos en los cuales el plazo del contrato sea inferior a la vida útil del bien arrendado, sólo serán deducibles las cuotas de arrendamiento, siempre y

cuando el valor de la opción de compra sea igual o mayor al valor pendiente de depreciación del bien en función del tiempo que resta de su vida útil. En caso de que la opción de compra sea menor al valor pendiente de depreciación del bien correspondiente a su vida útil estimada, no será deducible el exceso de las cuotas que resulte de restar de éstas el valor de depreciación del bien en condiciones normales.

Se debe destacar que cuando se adquiere un activo mediante leasing financiero, el usuario no es el propietario del vehículo, ya que se está manejando la figura de arrendamiento; y aún cuando generalmente se propone una opción de compra del vehículo al final del plazo de endeudamiento, el plan de financiamiento que pudo encontrar la Compañía Distribuidora determina que el bien es propiedad del usuario cuando se finalicen los pagos. Por otro lado, en este caso, serán deducibles los gastos por arrendamiento financiero dado que la vida útil del vehículo es igual al plazo del contrato de arrendamiento de cinco años.

A continuación se muestran los flujos de efectivo para las alternativas mencionadas, partiendo de que el valor del vehículo es de US \$60,000. Cabe recalcar que los valores iniciales de utilidad son un ejemplo común para ambos casos, al igual que la tasa usada para descontar los flujos a valor presente.

**Cuadro No. 5.2.2 Flujos estimados bajo alternativa de crédito automotriz**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad antes de depreciación	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Depreciación	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Utilidad operativa	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000
Gastos financieros	5,550	4,255	2,760	1,033	0
Utilidad antes de part. e imp.	82,450	83,745	85,240	86,967	88,000
Participación e impuestos	32,980	33,498	34,096	34,787	35,200
Utilidad neta	49,470	50,247	51,144	52,180	52,800
+ Depreciación	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
- Amortización de capital	8,350	9,644	11,139	12,866	0
- Cuota de entrada	18,000				
Flujo	35,121	52,603	52,005	51,314	64,800
<b>Valor presente</b>	<b>189,757</b>				

**Fuente y elaboración:** Autoras del proyecto

**Cuadro No. 5.2.3 Flujos estimados bajo alternativa de leasing financiero**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad antes de depreciación	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Depreciación	0	0	0	0	0
Utilidad operativa	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Gastos de arrendamiento	12,168	12,168	12,168	12,168	12,168
Utilidad antes de part. E imp.	87,832	87,832	87,832	87,832	87,832
Participación e impuestos	35,133	35,133	35,133	35,133	35,133
Utilidad neta	52,699	52,699	52,699	52,699	52,699
+ Depreciación	0	0	0	0	0
- Amortización de capital	0	0	0	0	0
- Cuota de entrada	12,000				
Flujo	40,699	52,699	52,699	52,699	52,699
<b>Valor presente</b>	<b>188,863</b>				

**Fuente y elaboración:** Autoras del proyecto

Aún cuando las tasas y los plazos de ambas opciones de financiamiento evidenciaban diferencias significativas, el tratamiento fiscal y financiero resultó en flujos de efectivo descontados a valor presente muy similares.

La depreciación del vehículo fue calculada de acuerdo al método de la línea recta, con un valor de salvamento de cero. En el ANEXO IV se encuentran las amortizaciones de ambas formas de endeudamiento.

La elección de la Compañía Distribuidora para la adquisición del nuevo camión repartidor es financiar la compra a través del crédito automotriz.

### **5.2.2 Gastos de operación**

#### **5.2.2.1 Personal de la Compañía Distribuidora**

El nuevo sistema de distribución se enfoca en comercializar el mix de productos de la compañía productora utilizando únicamente el camión repartidor para entregas anteriormente planificadas.

Las implicaciones de estos cambios conlleva a una reducción significativa del movimiento en el vehículo repartidor dado que la gestión de venta y de entrega de producto se da en el momento de la visita y a su vez porque el número de clientes a visitar por día también disminuiría. Con el nuevo enfoque del sistema de distribución, de sólo entrega de productos previamente pedidos se hace prescindible contar con un personal de tres trabajadores en el camión repartidor. En este sentido, los costos que implican seguir manteniendo a uno de los miembros del personal de reparto del vehículo repartidor no compensan el beneficio que genera la ejecución de su trabajo; de forma que resulta más eficiente operar con sólo dos trabajadores. Con este cambio los gastos de operación referentes a sueldos y salarios, alimentación, transporte, uniformes y aportaciones al seguro social se verían afectados dada la próxima ausencia de este trabajador.

Adicionalmente, para realizar las cargas de producto en el vehículo repartidor, es necesario simplemente conducir el vehículo hasta la fábrica, quedando bajo responsabilidad de ésta, el cargue, mientras que en el sistema de distribución actual, esta operación depende del personal de la Compañía Distribuidora, el cual debe coordinar las cargas.

En este sentido, y al igual que en el caso anterior, resulta prescindible continuar con el personal que mantenga estas funciones por lo que ya no será necesario que un miembro del personal de reparto acompañe al chofer hasta la planta y ayude con la supervisión del cargue del producto en el camión.

No obstante, con el nuevo sistema de distribución, aparece un nuevo gasto para la Compañía Distribuidora, correspondiente al reconocimiento del transporte del chofer del camión repartidor que debe retirar el vehículo a la fábrica todas las mañanas, dado que con los cambios del sistema el vehículo permanecerá en la fábrica toda la noche.

#### **5.2.2.2 Almacenamiento de producto y camión repartidor**

Tal como se menciona anteriormente, otro de los gastos operativos que se ve afectado por la implementación del nuevo sistema de toma y entrega de pedidos es el gasto referente a garage vehicular. El vehículo repartidor será abastecido en la noche por miembros de la fábrica y quedará en la planta hasta el día siguiente bajo responsabilidad de la fábrica.



En este sentido, se reducirá a cero el gasto que mantiene la Compañía Distribuidora por garage del camión repartidor en las noches, ya que con el nuevo sistema el camión permanecerá en la fábrica toda la noche.

#### **5.2.2.3 Gastos de fletes y combustibles**

Con la implementación del nuevo sistema de toma y entrega de pedidos, algunos aspectos muy importantes, como la reducción del número de clientes a visitar por día, la disminución del piso operativo de inventario para la bodega, la adquisición del nuevo camión repartidor de mayor capacidad, y por ende la disminución de los recorridos a la fábrica para abastecimiento de producto, afectan también a otros gastos considerables del estado de resultados de la distribuidora TALEM; particularmente gastos como los de fletes y combustibles.

Actualmente, la Compañía Distribuidora realiza 34 cargues de producto de la fábrica, correspondientes a 26 cargues por los días laborable al mes más dos cargues extras cada semana; lo cual no resulta suficiente, debiéndose incurrir en gastos extras de alquiler de un camión para poder abastecer efectivamente sus ventas y el inventario mínimo requerido por la fábrica, lo cual no puede lograr con la utilización de su propio camión. Este gasto de alquiler de camión, denominado gastos de fletes, es recurrente, se da en promedio 4 veces al mes, y tiene un valor de US \$55. Consecuentemente, se necesita de personal extra para poder atender las cargas y descargas de las

cargas extras del camión alquilado, lo cual en promedio le resulta un gasto a la distribuidora TALEM de US \$6 por trabajador por día.

En este sentido, con la nueva adquisición del camión de mayor capacidad y con la nueva política de reducción del inventario mínimo que se debe mantener en la bodega, los gastos mencionados se reducen significativamente, ya que con una visita por día laborable a la fábrica más 1 visita por semana se puede abastecer las demandas de producto y el inventario mínimo requerido en bodega; lo cual implica que no habría necesidad de alquilar fletes extras para los cargues, ni de personal extra para esta operación.

Esta situación, implica también que el gasto en combustibles se verá modificado en la proporción que se reduzcan las visitas a la fábrica por el camión de la Compañía Distribuidora.

#### **5.2.2.4 Gastos de mantenimiento y reparación**

Adicionalmente, dado que el nuevo camión repartidor que se debe adquirir, va a percibir un menor riesgo de daños en comparación al vehículo que se mantiene actualmente; los gastos de la Compañía Distribuidora correspondientes a reparaciones y alquiler de camión extra se reducen considerablemente. Estos gastos son registrados por la distribuidora TALEM como gasto de mantenimiento y reparación. Los gastos concernientes a gasto de mantenimiento y reparación corresponderán, con la adquisición del nuevo

vehículo, a los gastos de mantenimiento rutinarios característicos a un vehículo pesado de este tipo.

#### **5.2.2.5 Botellas mermadas**

Dado que actualmente la Compañía Distribuidora es completamente responsable del inventario que adquiere de la fábrica, el costo de las botellas mermadas que aparecen en las compras de producto que se hacen son asumidas en su totalidad. No obstante, con el nuevo sistema de distribución, en el que sólo se carga en el camión el producto, que va a ser vendido al siguiente día, bajo responsabilidad de la fábrica; las botellas mermadas que se encuentran en las cajas son devueltas a la fábrica.

#### **5.2.2.6 Gastos generales**

Con los cambios que se van a implementar con el nuevo sistema de distribución, particularmente los cambios respecto a la logística de carga del camión repartidor; la atención de la Compañía Distribuidora se reduce en una hora y media (el local se abre media hora más tarde y se cierra una hora más temprano). Esto se debe a que ya no es necesario que los productos que son recogidos en la fábrica, por el camión, se descarguen en la bodega y se hagan inventarios y otras operaciones, ya que el producto cargado será el que va a ser vendido durante todo el día. Adicionalmente, los recorridos diarios son más cortos debido a que sólo se va a despachar productos, y no a vender u ofrecer los mismos como se opera actualmente.

De esta forma, los gastos varios indirectos, de luz, agua, teléfono se reducen en una proporción igual a las horas en las que ya no se mantendrá abierta la Compañía Distribuidora.

### 5.3 Flujo de caja proyectado: Análisis incremental

Una vez que se cuenta con la proyección de la demanda, respecto al volumen de ventas y al monto fijo obtenido por cada producto; y la proyección de los gastos de acuerdo a las implicaciones del nuevo sistema de distribución, se puede determinar la utilidad que percibe la Compañía Distribuidora, así como el flujo de efectivo incremental al que estaría sujeto dada la implementación del nuevo sistema de distribución.

En los cuadros siguientes de muestra la proyección de los flujos de efectivo con y sin la implementación del sistema de ventas planificadas.

Cifras en US \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos	93,759.09	106,527.35	125,436.80	154,100.83	204,345.04
Gastos operativos	49,652.69	55,658.28	66,827.63	74,874.43	85,962.00
Utilidad operative	44,106.40	50,869.06	58,609.18	79,226.40	118,383.04
Gastos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de part. e impuestos</b>	<b>44,106.40</b>	<b>50,869.06</b>	<b>58,609.18</b>	<b>79,226.40</b>	<b>118,383.04</b>
Participación a trabajadores e impuestos	15,988.57	18,440.04	21,245.83	28,719.57	42,913.85
<b>Utilidad neta</b>	<b>28,117.83</b>	<b>32,429.03</b>	<b>37,363.35</b>	<b>50,506.83</b>	<b>75,469.19</b>
+ Depreciación	284.76	213.57	0.00	0.00	0.00
<b>Flujo de efectivo sin proyecto</b>	<b>28,402.59</b>	<b>32,642.60</b>	<b>37,363.35</b>	<b>50,506.83</b>	<b>75,469.19</b>

<b>Cifras en US \$</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos netos	94,059.09	106,527.35	125,436.80	154,100.83	204,345.04
Gastos operativos	49,795.20	53,436.73	68,071.25	75,167.88	83,430.66
Utilidad operativa	44,263.88	53,090.61	57,365.55	78,932.95	120,914.38
Gastos financieros	5,549.52	4,255.02	2,759.81	1,032.80	0.00
<b>Utilidad antes de part. e impuestos</b>	<b>38,714.36</b>	<b>48,835.60</b>	<b>54,605.73</b>	<b>77,900.15</b>	<b>120,914.38</b>
Participación a trabajadores e impuestos	14,033.95	17,702.90	19,794.58	28,238.81	43,831.46
<b>Utilidad neta</b>	<b>24,680.40</b>	<b>31,132.69</b>	<b>34,811.16</b>	<b>49,661.35</b>	<b>77,082.92</b>
+ Depreciación	12,284.76	12,509.67	14,485.70	15,915.44	17,486.29
- Amortización capital	8,349.76	9,644.27	11,139.48	12,866.49	
+ Venta activo fijo	8,700.00				
-Inversión inicial (cuota inicial del activo)	18,000.00				
<b>Flujo de efectivo con proyecto</b>	<b>19,315.40</b>	<b>33,998.09</b>	<b>38,157.38</b>	<b>52,710.30</b>	<b>94,569.21</b>

## 5.4 Valoración del proyecto

### 5.4.1 Modelo VAN

El modelo más idóneo para valorizar el riesgo relacionado que se puede percibir al realizar una inversión, de manera que la compañía Distribuidora pueda determinar la rentabilidad que el accionista espera del mercado y del negocio es el CAPM (Capital Asset Pricing Model).

El modelo CAPM descompone el riesgo de una cartera de inversiones entre riesgo sistemático y riesgo específico. El riesgo sistemático es el riesgo de mantener una inversión en el mercado. Cuando el mercado se mueve, cada activo individual se afecta. El riesgo específico es el riesgo que es único para un activo individual, representa el componente de la rentabilidad de un activo que no se correlaciona con movimientos generales del mercado.

El rendimiento mínimo requerido para una inversión (R) se define como:

$$R = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

$R_f$  : Tasa libre de riesgo

$R_m - R_f$ : Prima de riesgo

$\beta$  : Coeficiente beta o riesgo no diversificable. Indica el nivel de riesgo del activo que incluye el riesgo operativo y el riesgo financiero.

Es importante recordar que en Ecuador no existe información pública acerca del costo de capital de las empresas que se encuentran en la industria de las bebidas alcohólicas y refrescantes. Por este motivo, se recopiló información de la empresa SABMiller (precio de acciones diarios emitidas en la bolsa de valores de Londres), la cual es una de las compañías más grandes productoras de cervezas y otras bebidas, tiene presencia mundial en diferentes partes del mundo y su casa matriz se encuentra en Londres.

El cálculo del retorno del mercado se basó en el retorno promedio histórico de datos diarios del período Abril 2007 hasta Marzo 2008 del índice FTSE 100<sup>21</sup>. Para la tasa libre de riesgo se toma como referencia el promedio de la tasa de los bonos global 2012.

---

<sup>21</sup> Financial Times Stock Exchange. El FTSE 100, está compuesto por los 100 principales valores de la bolsa de Londres (London Stock Exchange).

El coeficiente beta es calculado usando el promedio de los rendimientos de las emisiones de las acciones de SABMiller y los rendimientos del índice FTSE 100<sup>22</sup>. La ecuación utilizada para este cálculo es la siguiente:

$$\beta = \text{Cov}(\text{FTSE 100}, \text{SABMiller}) / \text{Var}(\text{FTSE100})^{23}$$

De manera que se obtiene un resultado de  $\beta$ : 0.9857. Sin embargo, al tomarse como referencia una empresa diferente a la Compañía Distribuidora, este coeficiente no sólo refleja el comportamiento de la industria en el mercado, sino el nivel de endeudamiento y obligación tributaria en el que se encuentra SABMiller. En este sentido es necesario desapalancar el coeficiente beta y llevarlo al nivel de apalancamiento de la Compañía Distribuidora, para lo cual se utiliza la siguiente ecuación:

$$\beta_a = ((1 - L) * \beta) / (1 - L * T)$$

Donde:

$\beta_a$  : Beta desapalancado

L : Endeudamiento (pasivos/activos)

T : Tasa impositiva (impuestos/utilidad antes de impuestos)

De esta forma, se puede estimar un coeficiente  $\beta_a$ : 0.6104, y utilizando la misma ecuación mostrada anteriormente con la información financiera de la

---

<sup>22</sup> En el anexo III se puede observar la información recopilada que es utilizada para la estimación del coeficiente beta.

<sup>23</sup> La covarianza entre dos variables es un estadístico indicador de la relación entre dichas variables. La varianza es una medida de la dispersión de una variable aleatoria respecto a su media.

Compañía Distribuidora se obtiene un  $\beta$ : 0.6836. Este último valor del coeficiente beta representa la relación de la inversión en un activo de la Compañía Distribuidora y el mercado de la cerveza considerando los respectivos niveles de endeudamiento y la carga fiscal.

Volviendo a la estimación del rendimiento esperado, se puede reemplazar los valores obtenidos, en la ecuación básica del modelo CAPM; lo cual conlleva a lo siguiente:

$R_f$ : 12%<sup>24</sup>

$\beta$ : 0.6836

$R_m - R_f$ : 9%

Con la información expuesta, el resultado de la tasa de rendimiento es de 18.1523%.

#### **5.4.2 Aplicación del modelo VAN**

Dado que se ha calculado la rentabilidad mínima de inversión, se puede estimar el valor de los flujos incrementales que se han proyectado para un horizonte de cinco años, haciendo uso de dicha tasa se pueden descontar los flujos y sumarlos en un sólo tiempo determinado.

El valor actual neto (VAN) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. La obtención

---

<sup>24</sup> Información tomada de la página oficial del Banco Central del Ecuador



del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación financiera del proyecto.

El VAN de la Compañía Distribuidora en marzo del 2008 es de US \$3,187.10. Dado que este valor es positivo, se puede estimar que la implementación del nuevo sistema de distribución afectará positivamente a la Compañía Distribuidora.

## CONCLUSIONES

Aún cuando la implementación del nuevo proyecto de distribución no es emprendida por la Compañía Distribuidora, sino que más bien ésta debe acatarse a las políticas de la empresa que elabora el producto; mediante la evaluación financiera y económica que se ha realizado se puede concluir que el escenario que va a enfrentar la Compañía Distribuidora es favorable.

A pesar de que la Compañía Distribuidora debe invertir en un activo, lo cual no tenía previsto, la eficiencia que se busca con este proyecto y el traslado de responsabilidades, y por ende riesgos, desde la Compañía Distribuidora hacia la fábrica productora finalmente generan beneficios en un corto plazo para la Compañía Distribuidora.

Estos resultado son palpables, dado que la proyección de ventas de la Compañía no sufre cambios indexados a la implantación del sistema de distribución, ya que como se ha mencionado, este nuevo operativo de distribución tiene como objetivo encontrar una eficiencia en el despacho y venta de productos, más no en aumentar la participación de mercado; por lo tanto los resultados arrojados por el análisis financiero se desprenden únicamente del rendimiento efectivo de los cambios estructurales del nuevo proyecto de distribución.

## RECOMENDACIONES

La formalización de la estructura de distribución a la que va a estar sujeta la Compañía Distribuidora, implica que ésta perciba algunas ventajas, particularmente partiendo del hecho que algunas funciones son canalizadas directamente desde la empresa productora, manteniendo el mismo nivel de ingresos.

En este sentido, la Compañía Distribuidora podría enfocarse en las funciones que mantiene a cargo, principalmente el otorgamiento de créditos; ya que éste es uno de los puntos que los detallistas han determinado sería una contrariedad una vez que se implemente el Proyecto Ventas Planificadas.

Adicionalmente, se debería aprovechar el acercamiento que se va a dar con los clientes, para poder percibir un panorama claro de la percepción que tienen éstos en relación a las operaciones y atención de la Compañía Distribuidora.

Finalmente, respecto de la adquisición del nuevo vehículo, que resulta uno de los mayores gastos en que debe incurrir la Compañía Distribuidora con la implementación del nuevo sistema de distribución, es recomendable que se analice continuamente el mercado financiero, de manera que de existir un escenario crediticio más favorable al que va a manejar la distribuidora TALEM, se pueda obtener un endeudamiento que signifique menores costos.

## **Bibliografía**

- MALHOTRA, Narres K. Investigación de mercados, Un enfoque aplicado. Cuarta edición. Pearson Educación, México, 2004.
- SOLOMON, Michael R. Comportamiento del consumidor. Tercera Edición. Prentice Hall, México, 2000.
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Cuarta Edición. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana, Chile, 2000.
- HORNGREN, Charles T., FOSTER, George y DATAR, Srikant M. Contabilidad de Costos. Décima Edición. Pearson Educación, México, 2002.
- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta Edición. Mc Graw Hill, México, 2001.
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Normas Internacionales de Información Financiera
- Estudio del INEC: Consumo de cigarrillos, cerveza y alcohol.
- Documentos de la distribuidora TALEM

# Anexos

## ANEXO I Estados financieros de la Compañía Distribuidora

DISTRIBUIDORA TALEM S.A.			
BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>ACTIVO CIRCULANTE</i>		<i>PASIVO CIRCULANTE</i>	
Efectivo	4,582.24	Créditos CCN(Clientes)	8666.31
Banco	5,780.52	Impuestos por pagar	1364.04
Cuentas por Cobrar	9,512.56	Servicios generales por pagar	90
Inventario	9,085.63	IESS por pagar	319.92
<i>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</i>	28,960.95	Servicios contables por pagar	75
		Sueldos por pagar	765
		<i>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</i>	\$ 11280.27
		<i>PASIVO FIJO</i>	
		Créditos CCN(Activos)	0
<i>ACTIVO FIJO</i>		<i>TOTAL PASIVO FIJO</i>	0
Muebles y equipos de Oficina	4,171		
Vehículos	300	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 11280.27
Jabas y Chancletas 1/1	9,382		
Jabas y Chancletas ½	1,121.2	<b>PATRIMONIO</b>	
Gavetas y barriles	576	CAPITAL	70525.68
Terreno y Edificio	37294.8	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 70525.68
<i>TOTAL ACTIVO FIJO</i>	\$ 52845.00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 81805.95	<b>TOTAL PAS Y PATRIMONIO</b>	\$ 81805.95

<b>DISTRIBUIDORA TALEM S.A.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
Ventas	1,461,546	
Costo de ventas	1,363,915	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 97,631.18</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$ 53,365.67</b>
Sueldos y Salarios	10,975	
Gastos de transporte	590	
Gastos en alimentación	3,610	
Aportaciones al IESS	2,451	
Gastos en combustibles	3,895	
Gastos en garage vehicular	600	
Gastos automotriz	4,691	
Gastos en fletes	1,925	
Gastos depreciación	285	
Gastos personal extra	365	
Otros gastos operativos	4,522	
Otros gastos administrativos	19,457	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 44,265.51</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART. A TRABAJ.</b>		<b>\$ 44,265.51</b>
Impuestos y participación a trabajadores	14,387	
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 29,879.22</b>

Fuente: Distribuidora TALEM

Elaboración: Autoras del proyecto

# **ANEXO II Descripción del camión repartidor que debe ser adquirido**

<i><b>Detalles Generales</b></i>	
<b>Marca</b>	Hyundai
<b>Modelo</b>	HD 120
<b>Origen</b>	
<b>Carrocería</b>	Aluminio
<b>Garantía</b>	2 años
<i><b>Motor</b></i>	
<b>Referencia</b>	D6DA19
<b>Cilindraje</b>	6.606 c.c
<b>No de cilindros</b>	6 en línea
<b>Sistema de Combustible</b>	Diesel
<b>Capacidad tanque de combustible</b>	53 gl
<b>Tipo de inyección</b>	Directa
<i><b>Pesos</b></i>	
<b>Peso Vehículo Vacío</b>	3980 kg
<b>Peso Bruto Vehicular</b>	12400 kg
<b>Capacidad de carga</b>	8500 kg
<i><b>Dimensiones</b></i>	
<b>Longitud</b>	7.67 mts.
<b>Altura</b>	2.43 mts.
<b>Cabina</b>	Cabina y media con camilla
<i><b>Sistemas</b></i>	
<b>Sistema de Frenos</b>	Neumático de doble circuito independiente
<b>Sistema de Lubricación</b>	Lubricación con bomba de aceite
<b>Dirección</b>	Hidráulica
<b>Transmisión</b>	Manual KH-10

Fuente: Miglia Motors  
 Elaboración: Autoras del proyecto

<b>Costo del vehículo</b>	
<b>Camión HD 120</b>	
Incluido seguro por todo el plazo de crédito y sistema de rastreo por un año	48,571.43
<b>Carrocería</b>	5,000.00
<b>Subtotal</b>	53,571.43
<b>IVA</b>	6,428.57
<b>Total</b>	<b>\$60,000.00</b>

Fuente: Miglia Motors  
 Elaboración: Autoras del proyecto



## ANEXO III Encuesta para clientes del sector de venta de la Compañía Distribuidora

No.

CLIENTE: \_\_\_\_\_ TIPOLOGÍA: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce los días de visita de su camión repartidor?

☐ Sí  
☐

2. ¿Cuántas veces compra en el camión repartidor a la semana?

☐ Ninguna      ☐ 1-2 veces por semana      3-4 ☐ es por semana  
5-6 veces ☐ semana

3. ¿Por qué razones compra en la bodega de distribución?

☐ Horarios de atención del establecimiento diferente al de la visita del camión repartidor  
☐ No visita camión repartidor      Stock ☐ suficiente  
☐ Comodidad de compra en bodega      ☐ canía a la bodega de distribución  
☐ Desconocimiento de días de visita del camión repartidor

5. ¿Cómo calificaría usted su organización administrativa?

☐ Mala      Regular      ☐  
☐ Buena      Muy buena      ☐

6. ¿Con cuánta anticipación planifica sus compras al camión repartidor?

☐ Más de dos días antes      Dos días ☐ antes  
☐ Día anterior      Mismo día      ☐  
Al momento ☐ la compra

7. ¿Estaría de acuerdo con un máximo establecido de dos visitas por semana del camión repartidor, sin la opción de compra en bodega?

☐ Sí  
☐

8. En el caso de que la respuesta sea No, ¿Por qué razones estaría en desacuerdo?

☐ No planifica sus compras al camión      Falta de financiamiento  
☐ Falta de envases      Carácter im ☐ decible de ventas  
Otros ☐ \_\_\_\_\_

9. ¿Cuenta con lo necesario (dinero y envases) para tener suficiente stock con dos visitas a la semana del camión repartidor?

☐ Sí  
☐

10. En el caso de que la respuesta sea No, ¿Qué alternativas consideraría necesarias para tener suficiente stock?

☐ Crédito                      Crédito Adicional ☐  
☐ Préstamo de envases                      Deposit ☐ em  
Otros ☐ \_\_\_\_\_

## ANEXO IV Características de las opciones de financiamiento de la Compañía

Crédito automotriz	
Valor del vehículo	55,500.00
Entrada (30%)	16,650.00
Plazo (meses)	60
Tasa	14.50%
Valor a financiar	38,850.00

Leasing financiero	
Valor del vehículo	55,500.00
Entrada (20%)	11,100.00
Plazo (meses)	60
Tasa	9.75%
Valor a financiar	44,400.00

Amortización del financiamiento mediante crédito automotriz.

Crédito automotriz				
No	Pago	Capital	Interés	Saldo de deuda
				38,850.00
1	1,071.40	601.97	469.44	38,248.03
2	1,071.40	609.24	462.16	37,638.79
3	1,071.40	616.60	454.80	37,022.19
4	1,071.40	624.05	447.35	36,398.14
5	1,071.40	631.59	439.81	35,766.55
6	1,071.40	639.22	432.18	35,127.32
7	1,071.40	646.95	424.46	34,480.38
8	1,071.40	654.77	416.64	33,825.61
9	1,071.40	662.68	408.73	33,162.93
10	1,071.40	670.68	400.72	32,492.25
11	1,071.40	678.79	392.61	31,813.46
12	1,071.40	686.99	384.41	31,126.47
13	1,071.40	695.29	376.11	30,431.18
14	1,071.40	703.69	367.71	29,727.48
15	1,071.40	712.20	359.21	29,015.29
16	1,071.40	720.80	350.60	28,294.48
17	1,071.40	729.51	341.89	27,564.97
18	1,071.40	738.33	333.08	26,826.65
19	1,071.40	747.25	324.16	26,079.40
20	1,071.40	756.28	315.13	25,323.12
21	1,071.40	765.42	305.99	24,557.70
22	1,071.40	774.66	296.74	23,783.04
23	1,071.40	784.03	287.38	22,999.02
24	1,071.40	793.50	277.90	22,205.52
25	1,071.40	803.09	268.32	21,402.43

<b>Crédito automotriz</b>				
<b>No</b>	<b>Pago</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo de deuda</b>
26	1,071.40	812.79	258.61	20,589.64
27	1,071.40	822.61	248.79	19,767.03
28	1,071.40	832.55	238.85	18,934.47
29	1,071.40	842.61	228.79	18,091.86
30	1,071.40	852.79	218.61	17,239.07
31	1,071.40	863.10	208.31	16,375.97
32	1,071.40	873.53	197.88	15,502.44
33	1,071.40	884.08	187.32	14,618.36
34	1,071.40	894.76	176.64	13,723.60
35	1,071.40	905.58	165.83	12,818.02
36	1,071.40	916.52	154.88	11,901.50
37	1,071.40	927.59	143.81	10,973.91
38	1,071.40	938.80	132.60	10,035.11
39	1,071.40	950.15	121.26	9,084.96
40	1,071.40	961.63	109.78	8,123.33
41	1,071.40	973.25	98.16	7,150.09
42	1,071.40	985.01	86.40	6,165.08
43	1,071.40	996.91	74.49	5,168.17
44	1,071.40	1,008.95	62.45	4,159.22
45	1,071.40	1,021.15	50.26	3,138.07
46	1,071.40	1,033.49	37.92	2,104.58
47	1,071.40	1,045.97	25.43	1,058.61
48	1,071.40	1,058.61	12.79	-0.00

Amortización del financiamiento mediante leasing financiero.

<b>Leasing financiero</b>				
<b>No</b>	<b>Pago</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo de deuda</b>
				44400
1	937.92	577.17	360.75	43,822.83
2	937.92	581.86	356.06	43,240.98
3	937.92	586.58	351.33	42,654.39
4	937.92	591.35	346.57	42,063.04
5	937.92	596.15	341.76	41,466.89
6	937.92	601.00	336.92	40,865.89
7	937.92	605.88	332.04	40,260.01
8	937.92	610.80	327.11	39,649.21
9	937.92	615.77	322.15	39,033.44
10	937.92	620.77	317.15	38,412.67
11	937.92	625.81	312.10	37,786.86
12	937.92	630.90	307.02	37,155.96
13	937.92	636.02	301.89	36,519.94
14	937.92	641.19	296.72	35,878.74
15	937.92	646.40	291.51	35,232.34

Leasing financiero				
No	Pago	Capital	Interés	Saldo de deuda
16	937.92	651.65	286.26	34,580.69
17	937.92	656.95	280.97	33,923.74
18	937.92	662.29	275.63	33,261.45
19	937.92	667.67	270.25	32,593.79
20	937.92	673.09	264.82	31,920.69
21	937.92	678.56	259.36	31,242.13
22	937.92	684.07	253.84	30,558.06
23	937.92	689.63	248.28	29,868.43
24	937.92	695.24	242.68	29,173.19
25	937.92	700.88	237.03	28,472.31
26	937.92	706.58	231.34	27,765.73
27	937.92	712.32	225.60	27,053.41
28	937.92	718.11	219.81	26,335.30
29	937.92	723.94	213.97	25,611.36
30	937.92	729.82	208.09	24,881.54
31	937.92	735.75	202.16	24,145.78
32	937.92	741.73	196.18	23,404.05
33	937.92	747.76	190.16	22,656.29
34	937.92	753.83	184.08	21,902.46
35	937.92	759.96	177.96	21,142.50
36	937.92	766.13	171.78	20,376.36
37	937.92	772.36	165.56	19,604.01
38	937.92	778.63	159.28	18,825.37
39	937.92	784.96	152.96	18,040.41
40	937.92	791.34	146.58	17,249.07
41	937.92	797.77	140.15	16,451.31
42	937.92	804.25	133.67	15,647.06
43	937.92	810.78	127.13	14,836.27
44	937.92	817.37	120.54	14,018.90
45	937.92	824.01	113.90	13,194.89
46	937.92	830.71	107.21	12,364.18
47	937.92	837.46	100.46	11,526.72
48	937.92	844.26	93.65	10,682.46
49	937.92	851.12	86.79	9,831.34
50	937.92	858.04	79.88	8,973.30
51	937.92	865.01	72.91	8,108.29
52	937.92	872.04	65.88	7,236.26
53	937.92	879.12	58.79	6,357.14
54	937.92	886.26	51.65	5,470.87
55	937.92	893.47	44.45	4,577.41
56	937.92	900.72	37.19	3,676.68
57	937.92	908.04	29.87	2,768.64
58	937.92	915.42	22.50	1,853.22
59	937.92	922.86	15.06	930.36
60	937.92	930.36	7.56	-0.00

## ANEXO V Información financiera del mercado de valores

	<b>FTSE 100</b>	<b>SAB</b>
<b>Fecha</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>
31-Mar-08	5,702.10	1,104.00
28-Mar-08	5,692.90	1,113.00
27-Mar-08	5,717.50	1,124.00
26-Mar-08	5,660.40	1,115.00
25-Mar-08	5,689.10	1,089.00
24-Mar-08	5,689.10	1,028.00
21-Mar-08	5,689.10	1,028.00
20-Mar-08	5,495.20	1,028.00
19-Mar-08	5,545.60	1,031.00
18-Mar-08	5,605.80	1,025.00
17-Mar-08	5,414.40	995.00
14-Mar-08	5,631.70	1,046.00
13-Mar-08	5,692.40	1,060.00
12-Mar-08	5,776.40	1,075.00
11-Mar-08	5,690.40	1,072.00
10-Mar-08	5,629.10	1,041.00
7-Mar-08	5,699.90	1,046.00
6-Mar-08	5,766.40	1,039.00
5-Mar-08	5,853.50	1,062.00
4-Mar-08	5,767.70	1,045.00
3-Mar-08	5,818.60	1,037.00
29-Feb-08	5,884.30	1,053.00
28-Feb-08	5,965.70	1,061.00
27-Feb-08	6,076.50	1,061.00
26-Feb-08	6,087.40	1,074.00
25-Feb-08	5,999.50	1,073.00
22-Feb-08	5,888.50	1,071.00
21-Feb-08	5,932.20	1,096.00
20-Feb-08	5,893.60	1,082.00
19-Feb-08	5,966.90	1,131.00
18-Feb-08	5,966.90	1,134.00
15-Feb-08	5,787.60	1,108.00
14-Feb-08	5,879.30	1,111.00
13-Feb-08	5,880.10	1,086.00
12-Feb-08	5,910.00	1,095.00
11-Feb-08	5,707.70	1,070.00
8-Feb-08	5,784.00	1,103.00
7-Feb-08	5,724.10	1,099.00
6-Feb-08	5,875.40	1,107.00
5-Feb-08	5,868.00	1,116.00
4-Feb-08	6,026.20	1,138.00
1-Feb-08	6,029.20	1,149.00
31-Jan-08	5,879.80	1,079.00
30-Jan-08	5,837.30	1,087.00

	<b>FTSE 100</b>	<b>SAB</b>
<b>Fecha</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>
29-Jan-08	5,885.20	1,140.00
28-Jan-08	5,788.90	1,116.00
25-Jan-08	5,869.00	1,157.00
24-Jan-08	5,875.80	1,179.00
23-Jan-08	5,609.30	1,124.00
22-Jan-08	5,740.10	1,145.00
21-Jan-08	5,578.20	1,103.00
18-Jan-08	5,901.70	1,168.00
17-Jan-08	5,902.40	1,187.00
16-Jan-08	5,942.90	1,244.00
15-Jan-08	6,025.60	1,294.00
14-Jan-08	6,215.70	1,343.00
11-Jan-08	6,202.00	1,349.00
10-Jan-08	6,222.70	1,398.00
9-Jan-08	6,272.70	1,421.00
8-Jan-08	6,356.50	1,448.00
7-Jan-08	6,335.70	1,418.00
4-Jan-08	6,348.50	1,410.00
3-Jan-08	6,479.40	1,439.00
2-Jan-08	6,416.70	1,434.00
1-Jan-08	6,416.70	1,416.00
31-Dec-07	6,456.90	1,416.00
28-Dec-07	6,476.90	1,423.00
27-Dec-07	6,497.80	1,439.00
26-Dec-07	6,497.80	1,413.00
25-Dec-07	6,497.80	1,413.00
24-Dec-07	6,479.30	1,413.00
21-Dec-07	6,434.10	1,406.00
20-Dec-07	6,345.60	1,316.00
19-Dec-07	6,284.50	1,307.00
18-Dec-07	6,279.30	1,303.00
17-Dec-07	6,277.80	1,304.00
14-Dec-07	6,397.00	1,304.00
13-Dec-07	6,364.20	1,305.00
12-Dec-07	6,559.80	1,339.00
11-Dec-07	6,536.90	1,342.00
10-Dec-07	6,565.40	1,353.00
7-Dec-07	6,554.90	1,362.00
6-Dec-07	6,485.60	1,386.00
5-Dec-07	6,493.80	1,372.00
4-Dec-07	6,315.20	1,349.00
3-Dec-07	6,386.60	1,373.00
30-Nov-07	6,432.50	1,384.00
29-Nov-07	6,349.10	1,347.00
28-Nov-07	6,306.20	1,332.00
27-Nov-07	6,140.70	1,284.00
26-Nov-07	6,180.50	1,319.00

	<b>FTSE 100</b>	<b>SAB</b>
<b>Fecha</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>
23-Nov-07	6,262.10	1,317.00
22-Nov-07	6,155.30	1,294.00
21-Nov-07	6,070.90	1,281.00
20-Nov-07	6,226.50	1,330.00
19-Nov-07	6,120.80	1,306.00
16-Nov-07	6,291.20	1,344.00
15-Nov-07	6,359.60	1,332.00
14-Nov-07	6,432.10	1,375.00
13-Nov-07	6,362.40	1,358.00
12-Nov-07	6,337.90	1,343.00
9-Nov-07	6,304.90	1,358.00
8-Nov-07	6,381.90	1,405.00
7-Nov-07	6,385.10	1,385.00
6-Nov-07	6,474.90	1,420.00
5-Nov-07	6,461.40	1,406.00
2-Nov-07	6,530.60	1,425.00
1-Nov-07	6,586.10	1,417.00
31-Oct-07	6,721.60	1,445.00
30-Oct-07	6,659.00	1,427.00
29-Oct-07	6,706.00	1,428.00
26-Oct-07	6,661.30	1,420.00
25-Oct-07	6,576.30	1,418.00
24-Oct-07	6,482.00	1,410.00
23-Oct-07	6,514.00	1,419.00
22-Oct-07	6,459.30	1,436.00
19-Oct-07	6,527.90	1,432.00
18-Oct-07	6,609.40	1,463.00
17-Oct-07	6,677.70	1,462.00
16-Oct-07	6,614.30	1,429.00
15-Oct-07	6,644.50	1,413.00
12-Oct-07	6,730.70	1,483.00
11-Oct-07	6,724.50	1,492.00
10-Oct-07	6,633.00	1,486.00
9-Oct-07	6,615.40	1,487.00
8-Oct-07	6,540.90	1,466.00
5-Oct-07	6,595.80	1,451.00
4-Oct-07	6,547.90	1,416.00
3-Oct-07	6,535.20	1,380.00
2-Oct-07	6,500.40	1,370.00
1-Oct-07	6,506.20	1,380.00
28-Sep-07	6,466.80	1,392.00
27-Sep-07	6,486.40	1,389.00
26-Sep-07	6,433.00	1,398.00
25-Sep-07	6,396.90	1,382.00
24-Sep-07	6,465.90	1,416.00
21-Sep-07	6,456.70	1,422.00
20-Sep-07	6,429.00	1,414.00



	<b>FTSE 100</b>	<b>SAB</b>
<b>Fecha</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>
19-Sep-07	6,460.00	1,393.00
18-Sep-07	6,283.30	1,363.00
17-Sep-07	6,182.80	1,326.00
14-Sep-07	6,289.30	1,326.00
13-Sep-07	6,363.90	1,341.00
12-Sep-07	6,306.20	1,321.00
11-Sep-07	6,280.70	1,351.00
10-Sep-07	6,134.10	1,311.00
7-Sep-07	6,191.20	1,310.00
6-Sep-07	6,313.30	1,328.00
5-Sep-07	6,270.70	1,339.00
4-Sep-07	6,376.80	1,366.00
3-Sep-07	6,315.20	1,362.00
31-Aug-07	6,303.30	1,360.00
30-Aug-07	6,212.00	1,326.00
29-Aug-07	6,132.20	1,281.00
28-Aug-07	6,102.20	1,282.00
27-Aug-07	6,102.20	1,297.00
24-Aug-07	6,220.10	1,297.00
23-Aug-07	6,196.90	1,294.00
22-Aug-07	6,196.00	1,259.00
21-Aug-07	6,086.10	1,226.00
20-Aug-07	6,078.70	1,228.00
17-Aug-07	6,064.20	1,234.00
16-Aug-07	5,858.90	1,178.00
15-Aug-07	6,109.30	1,226.00
14-Aug-07	6,143.50	1,233.00
13-Aug-07	6,219.00	1,252.00
10-Aug-07	6,038.30	1,232.00
9-Aug-07	6,271.20	1,280.00
8-Aug-07	6,393.90	1,293.00
7-Aug-07	6,308.80	1,265.00
6-Aug-07	6,189.10	1,244.00
3-Aug-07	6,224.30	1,267.00
2-Aug-07	6,300.30	1,269.00
1-Aug-07	6,250.60	1,230.00
31-Jul-07	6,360.10	1,273.00
30-Jul-07	6,206.10	1,239.00
27-Jul-07	6,215.20	1,242.00
26-Jul-07	6,251.20	1,256.00
25-Jul-07	6,454.30	1,305.00
24-Jul-07	6,498.70	1,298.00
23-Jul-07	6,624.40	1,332.00
20-Jul-07	6,585.20	1,306.00
19-Jul-07	6,640.20	1,321.00
18-Jul-07	6,567.10	1,310.00
17-Jul-07	6,659.10	1,289.00

	<b>FTSE 100</b>	<b>SAB</b>
<b>Fecha</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>
16-Jul-07	6,697.70	1,307.00
13-Jul-07	6,716.70	1,300.00
12-Jul-07	6,697.70	1,306.00
11-Jul-07	6,615.10	1,270.00
10-Jul-07	6,630.90	1,278.00
9-Jul-07	6,712.70	1,273.00
6-Jul-07	6,690.10	1,272.00
5-Jul-07	6,635.20	1,265.00
4-Jul-07	6,673.10	1,283.00
3-Jul-07	6,639.80	1,274.00
2-Jul-07	6,590.60	1,266.00
29-Jun-07	6,607.90	1,266.00
28-Jun-07	6,571.30	1,260.00
27-Jun-07	6,527.60	1,257.00
26-Jun-07	6,559.30	1,281.00
25-Jun-07	6,588.40	1,270.00
22-Jun-07	6,567.40	1,261.00
21-Jun-07	6,596.00	1,278.00
20-Jun-07	6,649.30	1,282.00
19-Jun-07	6,650.20	1,271.00
18-Jun-07	6,703.50	1,278.00
15-Jun-07	6,732.40	1,261.00
14-Jun-07	6,649.90	1,230.00
13-Jun-07	6,559.60	1,205.00
12-Jun-07	6,520.40	1,200.00
11-Jun-07	6,567.50	1,206.00
8-Jun-07	6,505.10	1,174.00
7-Jun-07	6,505.10	1,179.00
6-Jun-07	6,522.70	1,185.00
5-Jun-07	6,632.80	1,201.00
4-Jun-07	6,664.10	1,211.00
1-Jun-07	6,676.70	1,202.00
31-May-07	6,621.40	1,202.00
30-May-07	6,602.10	1,195.00
29-May-07	6,606.50	1,199.00
28-May-07	6,606.50	1,185.00
25-May-07	6,570.50	1,185.00
24-May-07	6,565.40	1,184.00
23-May-07	6,616.40	1,191.00
22-May-07	6,606.60	1,180.00
21-May-07	6,636.80	1,180.00
18-May-07	6,640.90	1,190.00
17-May-07	6,579.30	1,167.00
16-May-07	6,559.50	1,186.00
15-May-07	6,568.60	1,192.00
14-May-07	6,555.50	1,190.00
11-May-07	6,565.70	1,191.00

	<b>FTSE 100</b>	<b>SAB</b>
<b>Fecha</b>	<b>Precio</b>	<b>Precio</b>
10-May-07	6,524.10	1,207.00
9-May-07	6,549.60	1,214.00
8-May-07	6,550.40	1,216.00
7-May-07	6,550.40	1,221.00
4-May-07	6,603.70	1,221.00
3-May-07	6,537.80	1,216.00
2-May-07	6,484.50	1,206.00
1-May-07	6,419.60	1,191.00
30-Apr-07	6,449.20	1,190.00
27-Apr-07	6,418.70	1,188.00
26-Apr-07	6,469.40	1,179.00
25-Apr-07	6,461.90	1,168.00
24-Apr-07	6,429.50	1,160.00
23-Apr-07	6,479.70	1,158.00
20-Apr-07	6,486.80	1,159.00
19-Apr-07	6,440.60	1,154.00
18-Apr-07	6,449.40	1,155.00
17-Apr-07	6,497.80	1,149.00
16-Apr-07	6,516.20	1,154.00
13-Apr-07	6,462.40	1,143.00
12-Apr-07	6,416.40	1,148.00
11-Apr-07	6,413.30	1,119.00
10-Apr-07	6,417.80	1,115.00
9-Apr-07	6,417.80	1,124.00
6-Apr-07	6,417.80	1,124.00
5-Apr-07	6,397.30	1,124.00
4-Apr-07	6,364.70	1,123.00
3-Apr-07	6,366.10	1,117.00
2-Apr-07	6,315.50	1,123.00