



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

Daysi Endara Terán y Fátima Panta Mera ^{(1) (2) (3) (4) *}
Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas (ICHE)⁽¹⁾
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)⁽¹⁾
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 Vía Perimetral⁽¹⁾
daysiendara100@hotmail.com , fatima_pant@hotmail.com⁽¹⁾

Resumen

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.

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 la 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.

Palabras Claves: *Distribución, Bebidas, Reorganización.*

Abstract

Nowadays, the aim of the companies (the manufacture and services companies) for survival and value adding, especially when they are immersed in a very competitive environment, demands constant improvements in order to be more efficient.

The path to reach this efficiency generally implies changes in a company operation system in many different levels, as long as the implementation of the new rules or strategies that entail a greater yield be necessary.

A small beverage distributor company that operates aligned to the politics of the enterprise that manufacture the products that this small company sells, is now in front of a unavoidable change related with a new distribution system that will be implemented by the producer.

For this reason, and respecting the precepts mentioned before, it is considered that the evaluation and analysis of the impact that a new organization of the distribution system could cause in a small company is mainly important, so it can be seen which the situations that could appear are. Although, the distribution project had already outputted beneficial results for its founder (the beverages producer that guides the small company operation), the effects for the small company could not be the same.

Keywords: *Distribution, Beverages, Organization.*



1. Introducción

La idea de desarrollar el presente proyecto surge debido a la necesidad de una empresa distribuidora de tamaño pequeño con razón social Distribuidora TALEM S.A. (en adelante Talem o la Compañía Distribuidora) por conocer cuales son los efectos que podrían presentarse cuando se implemente un nuevo sistema de distribución que es impuesto por la compañía que le autoriza a distribuir y que provee los productos que vende (la Empresa Productora).

En este sentido, es necesario evaluar cuál es el impacto a nivel financiero y económico que este cambio causará en la compañía distribuidora.

2. Características de la Compañía Distribuidora

La Compañía Distribuidora opera desde agosto de 1982 como distribuidora autorizada de los productos comercializados por la Empresa Productora (Cervecería Nacional S.A.).

La distribuidora TALEM vende y distribuye los productos a detallistas, operando bajo las políticas de distribución de la Empresa Productora., siendo responsable por la efectividad de la entrega de los productos y por el crédito que otorga a sus clientes. TALEM posee un camión repartidor que utiliza para distribuir Las bebidas, y adicionalmente, también realiza ventas directamente desde la bodega. Con el objetivo de comprender cómo afectaría el nuevo sistema de distribución a TALEM se expone una descripción de las operaciones de distribución de TALEM

2.1. Uso del 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 (el 88% de los clientes perciben esta frecuencia de visita).

La visita que se realiza a cada detallista, no necesariamente implica la venta de producto, sino que son visitados por el prevendedor con el objetivo de ofrecer el producto, y de acuerdo a la necesidad del cliente se lo vende ese momento.

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

- Se descargan del vehículo todos los envases llenos, los cuales pasan a formar parte del inventario de 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 efectúa el monitoreo y señalización del producto mermado u explosionado. 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.

Posteriormente, 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 (inventario mínimo de la bodega). Los envases vacíos provienen de las ventas realizadas por el camión repartidor y las generadas directamente desde la bodega.

El camión de reparto completo se dirige a la fábrica de la Empresa Productora, 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, donde se queda guardado durante toda la noche hasta el día siguiente que tiene que empezar nuevamente el recorrido.

2.2. 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. Éstas pueden darse de diferentes formas:

- 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.
- 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.

- 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.

- 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 bebidas.

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.

3. Proyecto de implementación de un nuevo sistema de distribución

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.

3.1. Aspectos principales del nuevo sistema de distribución

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

- Sistemas de venta

El proyecto de distribución consiste en un modelo de ventas, basado en pedidos preestablecidos directamente por el detallista a la Empresa Productora. Estos pedidos se tomarán de dos formas:

- Preventa: Los vendedores asignados por la Empresa Productora visitarán a los detallistas el día anterior al día en que el vehículo repartidor haga su recorrido 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 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, 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 máxima de dos veces por semana (solo con clientes especiales), ya que en lo posible se procurará abastecer sólo una vez a la semana a cada detallista.

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.

- 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 la Empresa Productora a todos los detallistas, para explicarles las características fundamentales y operativas del nuevo proyecto de distribución.

Adicionalmente, podrá acordarse entre la Empresa Productora y el detallista la hora de visita de acuerdo a los requerimientos de este último.

- 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 la planta de la Empresa Productora todas las noches y luego el camión es recogido a dicha planta a primera hora en la mañana.

En el caso de que se regrese a la planta producto que se encuentre mermado, se emiten unas notas de créditos diarias a favor de la distribuidora TALEM por dichos productos.

- Piso operativo

El piso operativo de la bodega será únicamente para pedidos emergentes, y éste será de un día de venta promedio cuando actualmente es de dos. 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.

- Adquisición de nuevos vehículos

Se adquirirán activos nuevos, específicamente camiones repartidores, los cuales deben seguir las especificaciones de la empresa productora. 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.

4. Evaluación de la respuesta de los clientes ante los cambios

A través de un estudio de mercado se espera determinar la percepción de los clientes de la compañía TALEM sobre el nuevo sistema de distribución que va a ser implementado, con la finalidad de establecer las medidas administrativas y proporcionar a los clientes las herramientas necesarias para desenvolverse con el nuevo esquema de distribución.

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, el mismo que contiene las siguientes preguntas:

¿Conoce los días de visita de su camión repartidor?

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

¿Por qué razones compra en la bodega de distribución?

¿Cómo calificaría usted su organización administrativa?

¿Con cuánta anticipación planifica sus compras al camión repartidor?

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

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

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

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

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

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 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, 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.

Respecto de la posibilidad de los clientes de comprar sólo una vez a la semana, según la información obtenida en la encuesta; la mayoría aduce que el carácter de sus ventas es impredecible, por lo cual no les resultaría fácil planificar sus compras.

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, esto podría ser analizado por la Compañía Distribuidora para definir una ayuda otorgando un nivel de crédito mayor..

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.



5. 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. 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, y dependen evidentemente del comportamiento de la demanda final.

Los cambios expuestos respecto del sistema de distribución entre Empresa 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, 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.

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 una prima fija por producto vendido, se han proyectado los ingresos netos para un período de planeación de cinco años.

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

Período	Ingresos netos (US \$)
Año 1	85,338
Año 2	97,340
Año 3	115,214
Año 4	142,415
Año 5	189,954

Fuente: Distribuidora TALEM

Elaboración: Autoras del proyecto

5.2. Presupuesto de inversión y gastos

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. La adquisición de un camión de repartición nuevo afecta significativamente la planificación financiera que mantiene la Compañía Distribuidora.

5.2.2. Gastos de personal. El nuevo sistema de distribución se enfoca en comercializar los productos utilizando únicamente el camión repartidor para entregas planificadas con anterioridad; lo cual hace prescindible contar con un personal de tres trabajadores en el camión repartidor, ya que no es necesario ofrecer el producto sino sólo despacharlo. En este sentido, 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.

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.

5.2.3. Almacenamiento de producto y camión repartidor. El vehículo repartidor será abastecido en la noche por miembros de la fábrica y quedará en la planta toda la noche 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.

5.2.4. Gastos de fletes y combustibles. Actualmente, la Compañía Distribuidora realiza cargues de producto de la fábrica con su propio camión, y no le resulta suficiente, debiéndose incurrir en gastos extras de alquiler de un camión (fletes) para poder abastecer efectivamente sus ventas y el inventario mínimo requerido por la fábrica. Este gasto extra de alquiler de camión, es recurrente, y se necesita de personal extra para poder atender las cargas y descargas de las cargas extras del camión alquilado.

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



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



bodega, los gastos mencionados se reducen significativamente.

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.

5.2.5. Gastos de mantenimiento y reparación.

Con el nuevo camión repartidor que se debe adquirir, se va a percibir un menor riesgo de daños en comparación al vehículo que se mantiene actualmente; con lo cual los gastos de la Compañía Distribuidora correspondientes a reparaciones y alquiler de camión extra (se alquila camiones cuando se daña el propio) se reducen considerablemente.

5.2.6. Botellas mermadas. Actualmente el costo de las botellas mermadas que aparecen en las compras de producto que se hacen son asumidas en su totalidad. Con el nuevo sistema de distribución, en el que se carga en el camión el producto, bajo responsabilidad de la fábrica; las botellas mermadas que se encuentran en las cajas son devueltas a la fábrica sin que sea un costo para TALEM.

5.2.7. Gastos generales. El horario de 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, 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 su flujo de efectivo incremental.

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	106,527	125,437	154,101	204,345
Gastos operativos	49,653	55,658	66,828	74,874	85,962
Utilidad operativa	44,106	50,869	58,609	79,226	118,383
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de part. e impuestos	44,106	50,869	58,609	79,226	118,383
Part. a trabajadores e impuestos	15,989	18,440	21,246	28,720	42,914
Utilidad neta	28,118	32,429	37,363	50,507	75,469
+ Depreciación	284.76	213.57	0.00	0.00	0.00
Flujo de efectivo sin proyecto	28,403	32,643	37,363	50,507	75,469

Cifras en US \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos	94,059	106,527	125,437	154,101	204,345
Gastos operativos	49,795	53,437	68,071	75,168	83,431
Utilidad operativa	44,264	53,091	57,366	78,933	120,914
Gastos financieros	5,550	4,255	2,760	1,033	0
Utilidad antes de part. e impuestos	38,714	48,836	54,606	77,900	120,914
Part. a trabajadores e impuestos	14,034	17,703	19,795	28,239	43,831
Utilidad neta	24,680	31,133	34,811	49,661	77,083
+ Depreciación	12,285	12,510	14,486	15,915	17,486
- Amortización de capital	8,350	9,644	11,139	12,866	0
+ Venta activo Fijo	8,700	0	0	0	0
-Inversión inicial	18,000	0	0	0	0
Flujo de efectivo con proyecto	19,315	33,998	38,157	52,710	94,569

5.4. Valoración del proyecto

La obtención del valor actual neto (VAN) constituye una herramienta fundamental para la evaluación financiera del proyecto.

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros mediante una determinada tasa. Esta tasa corresponde al rendimiento mínimo de inversión que se exigiría de un proyecto. Para obtener este rendimiento es necesario determinar el riesgo y la rentabilidad que se espera de esta industria, para lo cual se utiliza el modelo de valoración de activos CAPM (Capital Asset Pricing Model).

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.



6. 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 para la Compañía Distribuidora.

Estos resultados 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.

7. 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.

8. 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