



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE  
DIPASO S.A”**

**Previa la obtención del Título**

**INGENIEROS COMERCIALES**

**AUTORES:**

**PARRA SOLIS KRYSTEL MARIUXI**

**QUIZPHE SAGASTI JOSE ANDRÉS**

**TUTOR:**

**EC. JUAN MIGUEL ESTEVES**

**GUAYAQUIL, JULIO DE 2012**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto va dedicado en primer lugar a Dios por habernos dado vida y regalarnos la maravillosa oportunidad de alcanzar una de las metas más soñadas por una persona: EL Título Universitario.

A nuestros padres, por su apoyo, pues sin él no hubiésemos llegado a alcanzar tan ansiada meta.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser el motor que impulsa nuestras vidas.

A nuestros padres, por su apoyo total en nuestras vidas.

Al Ec. Juan Miguel Esteves por su alto profesionalismo, paciencia y entrega para la ejecución del presente proyecto.

A nuestros amigos, por su colaboración y sugerencias durante la elaboración de este estudio.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE  
DIPASO S.A**

**Previa la obtención del Título**

**INGENIEROS COMERCIALES**

**ELABORADO POR:**

**PARRA SOLIS KRYSTEL MARIUXI**

**QUIZPHE SAGASTI JOSE ANDRÉS**

**GUAYAQUIL, JULIO DE 2012**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: PARRA SOLIS KRYSTEL MARIUXI y QUIZPHE SAGASTI JOSÉ ANDRÉS, como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIEROS COMERCIALES.

Guayaquil, Julio de 2012

Econ. Juan Miguel Esteves Palma

**DIRECTOR**

Ing. Nelson Rugel Vega

**REVISADO POR**

Ing. Darío Vergara Pereira

**RESPONSABLE ACADÉMICO**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INGENIERÍA COMERCIAL

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

PARRA SOLIS KRYSTEL MARIUXI

QUIZPHE SAGASTI JOSE ANDRES

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “Propuesta de mejora del departamento de ventas de DIPASO S.A”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Guayaquil, Julio del 2012

PARRA SOLIS KRYSTEL MARIUXI

QUIZPHE SAGASTI JOSE ANDRES



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INGENIERÍA COMERCIAL

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotros, PARRA SOLIS KRYSTEL MARIUXI

QUIZPHE SAGASTI JOSE ANDRES

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución del proyecto titulado: "Propuesta de mejora del departamento de ventas de DIPASO S.A", cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, Julio del 2012

LOS AUTORES

PARRA SOLIS KRYSTEL MARIUXI

QUIZPHE SAGASTI JOSE ANDRES

## ÍNDICE GENERAL

Introducción .....	1
1. Definición del problema.....	2
2. Justificación de la investigación.....	3
3. Marco Conceptual.....	5
3.1. Administración.....	5
3.2. Calidad y Satisfacción.....	6
3.3. Ventas.....	6
3.4. Conceptos técnicos.....	8
4. Metodología.....	10
5. Objetivo general y específicos.....	11
5.1 Objetivos específicos.....	11
6. Contenido.....	12
6.1. Análisis de los Involucrados.....	12
6.1.1. Introducción y Antecedentes.....	12
6.1.1.1 Reseña Histórica.....	15
6.1.2. Matriz de Involucrados y exigencias del cliente.....	18
6.1.2.1 Estructura actual del Departamento de Ventas.....	18
6.1.2.2 Matriz de identificación y clasificación de involucrados .....	21
6.1.2.2.1 Matriz de identificación de involucrados.....	21
6.1.2.2.2 Identificación de Involucrados.....	26
6.1.3. Exigencias del cliente.....	31
6.1.3.1 Investigación de Mercado.....	32
6.1.3.2 Investigación Cualitativa.....	33
6.1.3.2.1 Resultados de investigación Cualitativa.....	34
6.1.3.3 Investigación Cuantitativa.....	36
6.1.3.3.1 Resultados de Investigación Cuantitativa.....	37
6.1.4. Conclusión.....	41



<b>6.2.</b>	<b>Descripción del proceso de ventas al por mayor, sus tareas y definición de problemas.....</b>	<b>42</b>
<b>6.2.1.</b>	<b>Matriz de Tareas.....</b>	<b>42</b>
<b>6.2.2.</b>	<b>Matriz de Problemas.....</b>	<b>46</b>
<b>6.2.3.</b>	<b>Matriz de Selección de Problemas.....</b>	<b>48</b>
<b>6.2.4.</b>	<b>Conclusión.....</b>	<b>50</b>
<b>6.3.</b>	<b>Diagnóstico de las tareas causantes de las pérdidas del proceso de ventas al por mayor.....</b>	<b>51</b>
<b>6.3.1.</b>	<b>Estudio Causa – Efecto .....</b>	<b>51</b>
<b>6.3.2.</b>	<b>Definición de problema o efecto.....</b>	<b>52</b>
<b>6.3.3.</b>	<b>Identificación de Factores Causales.....</b>	<b>53</b>
	<b>6.3.3.1</b> Identificación de Categorías.....	<b>55</b>
	<b>6.3.3.2</b> Determinación de causas.....	<b>55</b>
<b>6.3.4.</b>	<b>Conclusión.....</b>	<b>58</b>
<b>6.4.</b>	<b>Propuesta de Mejora y detalle de Inversión.....</b>	<b>59</b>
<b>6.4.1.</b>	<b>Matriz de Propuesta de Mejora.....</b>	<b>60</b>
	<b>6.4.1.1.</b> Variable para análisis de matriz de mejora.....	<b>60</b>
<b>6.4.2.</b>	<b>Matriz de Inversión.....</b>	<b>63</b>
<b>6.4.3.</b>	<b>Conclusión.....</b>	<b>70</b>
<b>6.5.</b>	<b>Estudio económico – financiero del proyecto de mejora.....</b>	<b>71</b>
<b>6.5.1.</b>	<b>Vida Útil del Proyecto.....</b>	<b>71</b>
<b>6.5.2.</b>	<b>Plan de Inversión.....</b>	<b>72</b>
<b>6.5.3.</b>	<b>Distribución del financiamiento.....</b>	<b>73</b>
<b>6.5.4.</b>	<b>Amortización del Préstamo.....</b>	<b>74</b>
<b>6.5.5.</b>	<b>Depreciación de activos fijos.....</b>	<b>75</b>
<b>6.5.6.</b>	<b>Ingresos.....</b>	<b>76</b>
<b>6.5.7.</b>	<b>Gastos.....</b>	<b>77</b>
	<b>6.5.7.1</b> Gastos administrativos y de Ventas .....	<b>77</b>
<b>6.5.8.</b>	<b>Resumen de costos y gastos .....</b>	<b>78</b>
<b>6.5.9.</b>	<b>Balance General .....</b>	<b>79</b>
<b>6.5.10.</b>	<b>Estado de resultados.....</b>	<b>81</b>
<b>6.5.11.</b>	<b>Flujo de Caja.....</b>	<b>82</b>

<b>6.5.12.</b>	<b>Evaluación Financiera.....</b>	<b>84</b>
<b>6.5.12.1</b>	<b>Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) .....</b>	<b>84</b>
<b>6.5.12.2</b>	<b>Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) .....</b>	<b>84</b>
<b>6.5.12.3</b>	<b>Tasa Interna de Retorno Inversionista (TIRI).....</b>	<b>85</b>
<b>6.5.12.4</b>	<b>Tasa de Descuento.....</b>	<b>85</b>
<b>6.5.12.5</b>	<b>Valor Actual Neto (VAN).....</b>	<b>86</b>
<b>6.5.12.6</b>	<b>Coeficiente Costo /Beneficio .....</b>	<b>86</b>
<b>6.5.12.7</b>	<b>Payback.....</b>	<b>86</b>
<b>6.5.12.8</b>	<b>Coeficiente de Rentabilidad Financiera.....</b>	<b>87</b>
<b>6.5.12.9</b>	<b>Coeficiente de Rendimiento sobre Activos .....</b>	<b>87</b>
<b>6.5.12.10</b>	<b>Razones de Apalancamiento .....</b>	<b>88</b>
<b>6.6</b>	<b>Conclusión.....</b>	<b>87</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>89</b>
<b>7.1.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>90</b>
<b>7.2.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>92</b>
<b>8.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>93</b>
<b>9.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación y clasificación de involucrados.....	25
Tabla 2. Matriz de análisis de involucrados.....	30
Tabla 3. Matriz de Problemas.....	47
Tabla 4. Matriz de Selección de Problemas en dólares.....	49
Tabla 5. Matriz de Propuesta de Mejora .....	62
Tabla 6. Proyecto de Mejora Personal de Ventas.....	64
Tabla 7. Implementos oficina Call Center.....	64
Tabla 8. Proyecto de Capacitación.....	65
Tabla 9. Proyecto de Adecuación.....	65
Tabla 10. Compra de HandHelds .....	66
Tabla 11. Compra de Camiones.....	67
Tabla 12. Matriz de Inversión.....	69
Tabla 13. Resumen de Inversión.....	69
Tabla 14. Plan de Inversión.....	72
Tabla 15. Distribución del Financiamiento.....	73
Tabla 16. Distribución Financiamiento de Camiones.....	73
Tabla 17. Amortización del Préstamo.....	74
Tabla 18. Ingresos por recuperación de pérdida.....	76
Tabla 19. Ingresos Proyectados.....	76
Tabla 20. Gastos Administrativos y de Ventas.....	77
Tabla 21. Resumen de Costos y Gastos.....	78
Tabla 22. Balance General Proyectado.....	79
Tabla 23. Estado de Resultados.....	81
Tabla 24. Flujo de Caja Proyectado.....	82
Tabla 25. Tasa Interna de Retorno Financiera.....	84
Tabla 26. Tasa Interna de Retorno Inversionista.....	85

Tabla 27. Cálculo de VAN.....	86
Tabla 28. ROE durante la vida útil del proyecto.....	87
Tabla 29. ROA durante la vida útil del proyecto.....	87
Tabla 30. Razones de Apalancamiento durante el proyecto.....	88

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Distribución Departamento de Ventas.....	19
Gráfico 2. Descripción Modalidades de Venta.....	20
Gráfico 3. Estructura Diagrama Ishikawa.....	52
Gráfico 4. Diagrama causa – Efecto del proceso de ventas.....	57

## **INTRODUCCIÓN**

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver. El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna un determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser o a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegura resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.<sup>1</sup>

Nace el presente proyecto como una alternativa para la reingeniería interna del Departamento de Ventas, la cual se da debido a las exigencias del mercado, y ante la aparición de clientes cada vez más informados y exigentes en cuanto a precios, servicio y calidad.

En el siguiente documento se detallarán las herramientas y métodos a utilizarse para identificar a los involucrados en los diferentes problemas que presenta la empresa, haciendo un análisis profundo del proceso de ventas, mediante investigaciones de mercado. Los resultados de estos estudios servirán para el desarrollo de un plan de acción, enfocado a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, que se verán reflejados la recuperación de la pérdida anual en ventas que sufre la compañía.

---

<sup>1</sup> Gabriel Baca Urbina; (2009); Evaluación de Proyectos; México D.F; McGraw Hill.

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El presente estudio surge debido al crecimiento potencial en ventas que ha venido experimentando la empresa últimamente, mismo en el cual se han obviado varios aspectos y que a lo largo del tiempo han creado los siguientes problemas:

- 1.** Poco personal en el departamento de Call Center, por tanto los clientes no son atendidos oportunamente y la competencia se adelanta en el proceso de ventas
- 2.** Existe malestar entre los clientes mayoristas ya que al momento de realizar un pedido, demora la emisión de la factura pues su vendedor toma el pedido a mano y luego debe ingresarlo al sistema para su facturación.
- 3.** Existen demoras en cuanto a la entrega de pedidos pes los camiones existentes no cuentan con el espacio suficiente para embarcar toda la mercadería a entregar, por lo cual, los camiones salen a repartir la mercadería y deben regresar a las bodegas para nuevamente embarcar, por lo que se pierde tiempo ya que las entregar también se realizan fuera de la ciudad.

Por tanto los inconvenientes que presenta actualmente la empresa se resumen en una baja capacidad de coordinación interna, planificación y atención al cliente

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Explicando los problemas en la sección anterior, en la presente parte se expone la justificación de la investigación.

El trabajo se justifica por las siguientes razones:

- Poco personal en el departamento de Call Center, por tanto los clientes no son atendidos oportunamente y la competencia se adelanta al proceso de ventas. En la modalidad de ventas Call Center, la empresa presenta anualmente perdidas en su mayoría por clientes que se clasifican en: distribuidores y mayoristas en general. Se tienen cifras que datan desde el año 2009 hasta el 2011, siendo en el año 2011 el cual presentó mayor cantidad de perdida con atención a clientes, con \$ 120,000 aproximadamente. Esto debido a la falta de seguimiento y atención a clientes, por tanto, cada uno de ellos que fue desatendido, busco que sus necesidades sean atendidas en la competencia.
- Existe un proceso muy lento y tedioso para procesar las órdenes de pedidos ya que el vendedor toma los mismos a mano para posteriormente ingresarlos al sistema, convirtiéndose esto en un doble trabajo. Eso origina molestias para los clientes mayoristas, pues el pedido usualmente es ingresado al sistema con retraso, por tanto demora la entrega del respectivo pedido y eso conlleva a la anulación del mismo por parte del cliente. Las pérdidas registradas en el 2011 por este motivo, alcanzaron cifras de aproximadamente \$48,000.



- Existen demoras en cuanto a la entrega de pedidos pues los camiones existentes no cuentan con el espacio suficiente para embarcar toda la mercadería a entregar, por lo cual los camiones salen a repartir mercadería y deben regresar a las bodegas para nuevamente embarcar por lo que se pierde tiempo ya que las entregas también se hacen fuera de la ciudad. En lo que respecta a la entrega de pedidos de clientes mayoristas también se tienen datos que reportan pérdidas sustanciales y que pueden seguir creciendo si no se ejecuta un plan de acción a corto plazo. Estas pérdidas que se originan al anularse el pedido por la inconformidad en la llegada del mismo, ascienden aproximadamente a \$84,000 anuales.

De no hacer nada, la empresa perdería alrededor de \$252,000 anuales. Esto representa el 1.26% de las ventas anuales que recibe la compañía.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

En esta parte del diseño se expondrá brevemente el marco referencial que se empleará y sustentará la investigación.

Comprende la siguiente literatura: administración, marketing, calidad y ventas.

#### **3.1. Administración**

Según Solana y Pienovi, (1988) en su obra: 'Teoría de la administración de organizaciones', se entiende el acto de administrar como arte, y la administración como ciencia y técnica:

- Es arte porque quienes la ejercitan lo hacen en base a su experiencia, transmitida sucesivamente y perfeccionada en los hechos de la vida cotidiana
- Es ciencia porque constituyen un sistema de conocimientos metódicamente fundamentados.
- Es técnica porque aporta el instrumental de principios, normas y procedimientos aplicables a la conducción de las organizaciones y que coadyuvan al arte de administrar.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Solana y Pienovi, (1980); 'Teoría de la administración de organizaciones; Editorial Prentice Hall Hispanoamericano S.A

### **3.2. Calidad y Satisfacción**

Como indica Ruiz Olalla (2001) en su obra: 'Gestión de la calidad del servicio a través de los indicadores externos': *"La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica"*<sup>3</sup>

Puede observarse que la satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del estudio. Ello implica concentrarse en el cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito de los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

### **3.3. Ventas y Marketing**

Como menciona Andy Sernovitz, Seth Godin y Guy Kawasaki (2009) en su obra: 'Marketing de Boca en Boca': *"Las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos hoy en día, pues un cliente contento actúa como un vendedor voluntario; él habla con otros clientes: amigos, familiares, colegas, relacionados en el área de negocios, etc. Los clientes contentos no solo son más leales a las marcas, sino que, además, se mantienen leales por más tiempo."*

---

<sup>3</sup> Ruiz Olalla; (2001); "Gestión de la calidad a través de los indicadores externos"; Barcelona, Editorial Universitaria.

*Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos, o abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad, un “respiro”, un oportunidad, un periodo de gracia, que, si se utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia de sus mercados”.<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Andy Sernovitz, Seth Godin & Guy Kawasaki; (2009); 'Marketing de Boca en Boca'; Barcelona, McGraw Hill.

### 3.4. Conceptos Técnicos

**Ventas:** Acción mediante la cual se enajena un bien o derecho transmitiendo la propiedad de un mismo a un tercero a cambio de un precio.<sup>5</sup>

**Oferta:** Actividad mediante la cual se presentan en un mercado ciertas mercancías con el objeto de ser ofrecidas para su venta. Cantidad de un determinado bien o servicio que los sujetos integrantes de un mercado está dispuestos a vender en el mismo a un cierto precio y durante un tiempo concreto.<sup>5</sup>

**Marketing:** Se refiere al conjunto de técnicas y operaciones utilizadas de forma coordinada para desarrollar las ventas de un producto. El marketing más que vender los productos que se fabrican trata de informar a los fabricantes de los productos que se venden, de las necesidades y demandas del mercado.<sup>5</sup>

**Promoción:** Conjunto de ideas, planes y acciones comerciales que refuerzan la venta activa y la publicidad y apoyan el flujo del producto al consumidor.<sup>5</sup>

**Servicio al cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Fernando Martín Amez; (1999); "Diccionario de Contabilidad y Finanzas"; Madrid, Cultural Editorial

**Calidad:** La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que estas sean comparadas con otras de su misma especie.<sup>5</sup>

**Mejoramiento:** Cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor.<sup>5</sup>

**Procesos:** Conjunto de actividades relacionadas lógicamente y llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido.<sup>5</sup>

**Actividad:** Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación dentro de una empresa.<sup>5</sup>

**Tareas:** Trabajo que debe hacerse en un tiempo determinado.<sup>5</sup>

## 4. METODOLOGÍA

Al tratarse de un estudio para el mejoramiento del departamento de Ventas, en el presente proyecto se hará uso de matrices de levantamiento de tareas, que contienen cada uno de los procesos que intervienen en el área de ventas, así como:

### **Técnicas:**

- Entrevistas: Que se realizarán a: Gerente General, Jefe de marketing, Gerente comercial, Gerente de Ventas, Jefe de ventas, Jefe de Créditos, Jefe de Logística y Transporte, Proveedores, clientes y trabajadores,
- Observación directa: Está dividida en tres puntos estratégicos: Bodegas, locales y Oficinas administrativas.
- Sociograma: Aplicada a los involucrados en el proceso de ventas de la empresa.

### **Herramientas:**

- Cuestionarios: Se elaborarán formatos de cuestionarios, direccionados a: colaboradores de la compañía y clientes.
- Guía de observación: El estudio se apalancará en este instrumento como referente para tener diferentes visiones de los problemas que sufre la compañía y de esta manera se entiendan mejor, para que se pueda implementar un plan de acción.

## **5. OBJETIVO GENERAL**

Presentar una propuesta de mejora del departamento de Ventas de la compañía DIPASO S.A.

### **5.1. Objetivos Específicos**

- Analizar a los involucrados y verificar exigencias de clientes.
- Describir el proceso de ventas al por mayor, sus tareas y definir problemas.
- Diagnosticar las tareas causantes de las pérdidas en el proceso de ventas al por mayor.
- Proponer la mejora y detallar la inversión.
- Elaborar estudio económico financiero del proyecto de mejora.



## **6. CONTENIDO**

### **6.1 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS**

#### **6.1.1 Introducción y Antecedentes**

DIPASO S.A. (Distribuidora Parra Solís) es una empresa importadora y distribuidor mayorista de productos de aseo personal, belleza y bazar a nivel nacional. Actualmente cuenta con cuatro locales dentro de la ciudad de Guayaquil, tres de ellos modalidad autoservicio, y uno modalidad ventas por mostrador.

- Matriz: Huayna-Cápac #212 - #215 entre Manabí y Ayacucho (Ver anexo1)
- Sucursal 1: Chimborazo 1114 y Ayacucho (Ver anexo 2)
- Sucursal 2: 10 de Agosto 1006 y 6 de Marzo (Ver anexo 3)
- Sucursal 3: 9 de Octubre entre Rumichaca y García Avilés (Ver anexo 4)

Ante el crecimiento apresurado que ha experimentado la empresa, resulta necesario dar un nuevo giro para la innovación en procesos de la compañía, sobretodo en el de ventas, pues los mismos se han mantenido desde sus inicios, y esto ha llevado consigo a crear malestar y conflicto tanto en clientes internos y externos, lo cual automáticamente está repercutiendo en el nivel de desempeño de la compañía, y por tanto en sus ingresos. Para que se plasmen los cambios en materia de proceso de ventas, es menester conocer la

situación actual, y profundizar en ella de tal manera que se determinen sus principales falencias.

Para tener en cuenta que es necesaria siempre una renovación en la empresa se ha tomado como referencia el libro del reconocido Richard J. Lutz, (2010), "Posicionamiento de marca", el cual nombra los tres atributos fundamentales de mercadeo de una compañía, que son los siguientes:

- Precio
- Servicio
- Experiencia<sup>6</sup>

Y así es como se llama también a la preocupación de los altos mandos de la empresa, como menciona Mauricio León Lefcovich (2003), en su obra *Calidad Total: "Los primeros que deben tomar conciencia de la importancia de la calidad son los directivos y propietarios. Los directivos deben ser los que al tomar en consideración la real dimensión de la importancia estratégica que tiene para la empresa alcanzar los más altos niveles de calidad y productividad, deben convencer de ello a los propietarios y accionistas, quienes en la búsqueda de los mayores beneficios en el corto plazo, descuidan la trascendencia que tienen para la corporación la mejora continua de los procesos, la inversión en personal mediante la capacitación y el desarrollo, y las actividades de investigación y desarrollo".*<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Richard J. Lutz; (2010); "Posicionamiento de marca"; Barcelona; Bresca Editorial.

<sup>7</sup> Mauricio León Lefcovich;(2003); 'Gestión de la Calidad Total'; México D.F. ;Prentice Hall

Según Stanton Etzel & Walker, (2007), Fundamentos de Marketing, se define al proceso de ventas como: *“Una secuencia lógica de pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencia y tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)”*<sup>8</sup>

La definición general del proceso de ventas es aquel mediante el cual el vendedor indaga las expectativas y necesidades de un comprador y las satisface generando beneficios para ambas partes de que perduren en el tiempo fortaleciendo así la relación cliente-vendedor, elemento importante para crear fidelidad.

En este capítulo se dará una breve reseña histórica de la empresa, así como se indicará la manera en que se maneja actualmente la empresa, y el motivo del presente estudio de mejora enfocado al Departamento de Ventas de la empresa DIPASO S.A.

---

<sup>8</sup> Stanton Etzel & Walker; 2007; “Fundamentos de Marketing”; México DF; McGraw Hill.

### **6.1.1.1 Reseña Histórica**

En el año de 1988 nace Comercial Parra Solis, una idea de jóvenes esposos que ante la necesidad de mantener a su familia incursionan en el sector comercial con un pequeño negocio de venta de productos de aseo personal para el consumidor final en el sector denominado “Bahía”. Así como empieza toda cosa pequeña, el local era alquilado y tenía apenas dos trabajadores que eran sus propietarios, adicional a esto, la mercadería era comprada gracias a préstamos otorgados por el Banco y familiares y su método de facturación era apenas un papel y pluma.

Una vez que el negocio empezó a dar sus frutos, se optó por ampliar el negocio para realizar las ventas modalidad mostrador, así mismo se contrataron dos vendedores ya que la demanda de clientes aumentaba. A medida que iba pasando el tiempo, la ambición de sus dueños crecía por hacer del pequeño negocio, una empresa.

Gracias al excelente y personalizado servicio que ofrecían los trabajadores y dueños de Comercial Parra Solis en comparación a la competencia de aquel entonces, la clientela remuneraba con fidelidad y esto resultaba una ventaja que debía ser explotada y aprovechada para maximizar sus ventas.

Y fue así como ya este negocio no sólo llamaba la atención de clientes del sector, sino también de proveedores de empresas nacionales y multinacionales. Con el apoyo brindado por estas empresas y el ímpetu de sus fundadores, se logró que este negocio ya no sólo venda a consumidores finales, sino que ya avance un peldaño más, y entre al mundo de la distribución.

Es así como surge DIPASO S.A (Distribuidora Parra Solis), una idea de negocio ya más clara con metas, objetivos y con un capital más sólido y propio, al punto de que los locales que alquilaban para su funcionamiento, fueron comprados en su totalidad.

Así como la empresa crecía en número de trabajadores e invertía en infraestructura, optó por invertir también en tecnología, algo que para aquel tiempo y en el sector de la Bahía resultaba un completo desafío, pues normalmente los negocios se manejaban con calculadoras, notas de venta y plumas y la probabilidad de inconformidad de los clientes mantenía en duda a sus fundadores.

Tropiezos hubieron, pues el personal no estaba preparado tampoco para este cambio y los clientes sentían la lentitud en que se digitaban sus pedidos, además de que existían determinados clientes que simplemente no toleraban la demora ni el drástico cambio. Pero así como hubieron clientes enojados y reacios al cambio, hubieron clientes que lo miraron con buenos ojos, pues se optimizaba más tiempo en la digitación, la factura era ya un papel más formal, y el tiempo de entrega de su mercadería se acortó. La empresa empezó a tomar renombre y fue motivo principal para que surja una nueva idea como ancla para este negocio, pues el ciclo de vida de los distribuidores es muy corto, y de no implementarse alguna estrategia, la empresa desaparecería.

Viajar personalmente, comprar mercadería e importar fue la estrategia aplicada por su fundador, incursionando en este tiempo en otra gama de productos, maquillajes y accesorios para la mujer. Se dieron cuenta que las mujeres eran un mercado que no estaba totalmente explotado y debían sacar provecho de esto. Con el paso del tiempo se fue incursionando en productos de bazar, belleza capilar, entre otros.

La modalidad de ventas por mostrador fue innovada a ventas modalidad autoservicio, y fue DIPASO S.A. entonces la primera empresa en establecer un autoservicio en el sector de la Bahía. La cantidad de clientes que maneja la empresa diariamente es de alrededor 5000 entre consumidores finales o minoristas y clientes mayoristas y medianos.

## **6.1.2 Matriz De Involucrados y Exigencias de clientes**

Luego de haber conocido ya los inicios de la empresa así como su actual situación, se comienza por detallar cómo se estructura el Departamento De Ventas de la empresa, para luego proceder a identificar a los involucrados en los problemas que presenta DIPASO S.A. hoy en día. De esta manera se podrá comprender cómo inciden cada uno de estos involucrados, cuál es su punto de vista y sus incentivos, tanto laborales como personales para resolver los inconvenientes que se han encontrado.

A más de eso, se determinarán las exigencias de los clientes mediante el uso de encuestas y entrevistas a profundidad, para conocer de mejor manera cómo satisfacer a cabalidad sus necesidades así como sus requerimientos.

### **6.1.2.1. Estructura actual Departamento de Ventas**

La obra “Organización de Procesos de Venta”, describe que:

*“El Departamento de Ventas se suele dividir en equipos de trabajo siguiendo una estructura determinada para conseguir un reparto de las tareas comerciales y una mayor organización de todo el personal implicado.”*

9

El Departamento de Ventas de DIPASO S.A. es el departamento prioritario de la empresa, ya que a través de su buena gestión la empresa puede comercializar sus productos y mantenerse en pie.

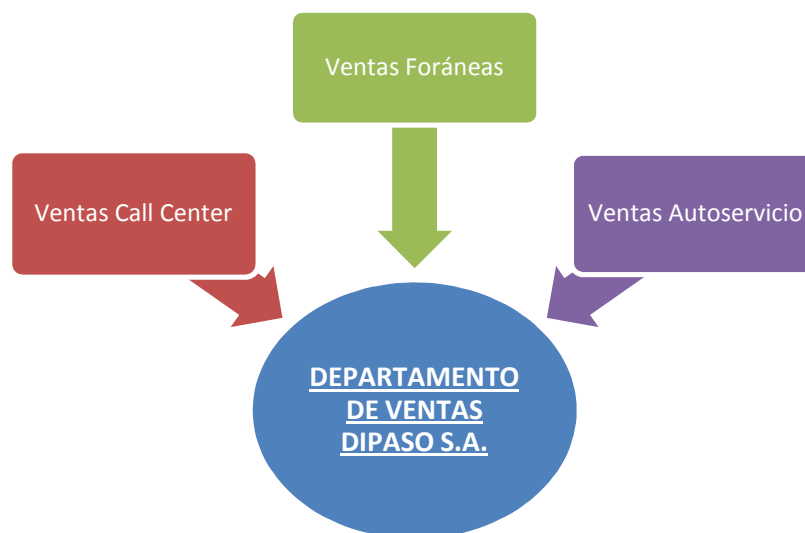
---

9 Equipo Vértice; (2011); ‘Organización de Procesos de Ventas’; Buenos Aires; Editorial Vértice

Es el departamento encargado de promocionar, sugerir, vender, distribuir y dar seguimiento a los diferentes tipos de clientes que maneja la empresa, sean estos: clientes mayoristas, clientes medianos y consumidores finales.

Hoy en día el Departamento de Ventas está liderado por el Gerente de Ventas, seguido por el Supervisor de Ventas; a su vez en conjunto manejan 3 distintas modalidades de venta que son: Ventas Call Center, Ventas Foráneas y ventas Autoservicio. (Ver gráfico # 1)

Gráfico 1: Distribución Departamento de Ventas DIPASO S.A.



Fuente: Observación Directa, Investigación de Campo  
Elaborado por Autores

- **Departamento de Call Center:** Conformado hoy en día por 3 tele-vendedores. Su función es principalmente atender a los clientes tras el teléfono. No son digitadores de pedidos solamente, pues ellos también se encargan de impulsar la venta. La afluencia de llamadas es constante, y según Francisco Rodríguez, supervisor de ventas de DIPASO S.A.: “actualmente resulta insuficiente la cantidad de personal en este departamento, son tantos clientes que buscan ser

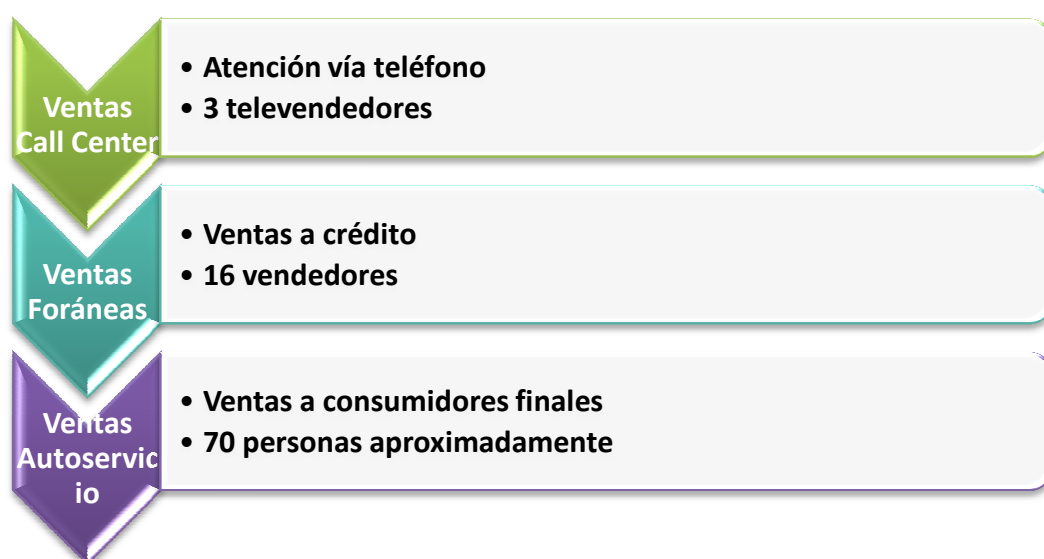


atendidos y lamentablemente no se pueden atender al 100% sus requerimientos”.

- **Departamento de Ventas Foráneas:** Constituido por un grupo de 16 vendedores distribuidos a nivel nacional en las distintas regiones del país. Su función es conseguir nuevos clientes mediante el ofrecimiento de ventas a crédito. Su enfoque se da básicamente en clientes mayoristas.
- **Ventas Autoservicio:** Constituido por un grupo de aproximadamente 70 personas distribuidas entre los distintos puntos de venta que tiene DIPASO S.A. Su función es básicamente la de un asesor de ventas. El tipo de clientes que manejan son consumidores finales en su gran mayoría, seguido por aquellos clientes con pequeños o medianos negocios.

(Ver gráfico 2)

Gráfico 2: Descripción Modalidades de Venta.



Fuente: Observación Directa, Investigación de Campo  
Elaborado por Autores

## **6.1.2.2. Matriz de Identificación y Clasificación de Involucrados**

### **6.1.2.2.1. Matriz de Identificación de Involucrados**

Su finalidad es identificar a todos aquellos actores representativos e implicados dentro del Proceso de Ventas de la empresa. Esta matriz y la información que presenta, es una herramienta importante para determinar la viabilidad del presente proyecto, pues detalla las falencias que los involucrados perciben y la manera cómo se representa.

En esta primera matriz se ha hecho una selección de los involucrados en el problema y se procede a analizar a cada uno en 4 puntos:

- I. Clasificación
- II. Modo de manifestación
- III. Logro esperado
- IV. Impulsor

Se han identificado a 13 involucrados y se detallan los resultados individuales de la siguiente manera:

**Gerente General:** Tiene una vinculación directa con el problema presentado en la empresa. Según su punto de vista el problema radica en la falta de control y de seguimiento al proceso de ventas. El logro esperado para él es reducir la pérdida que se está teniendo en las ventas, y su impulsor es la presión que los accionistas ejercen sobre él.

**Gerente de Ventas:** Tiene una vinculación directa. Según su punto de vista, el problema se origina por la falta del seguimiento a la cuota de ventas mensual. Su logro esperado es que el departamento cumpla con la cuota mensual de ventas y su impulsor es un posible ascenso.

**Gerente de Compras:** Tiene una relación directa con el problema. Según su punto de vista hace falta una buena gestión negociadora y para esto se necesita un buen estudio de mercado como respaldo. El logro esperado para es que su departamento realice el estudio necesario de mercado para conseguir precios más competitivos. Como impulsor señala un mejor desempeño y una mejor remuneración.

**Gerente de Marketing:** Tiene relación directa con el problema. Supo indicar que en su departamento falta gestión emprendedora. Su logro esperado es precisamente motivar al emprendimiento por parte de los colaboradores de su departamento. Su impulsor es contar con un alto desempeño junto a su equipo de trabajo.

**Supervisor de ventas:** Tiene relación directa con el problema. Según su punto de vista, a su departamento le falta desarrollar mejor liderazgo para poder cumplir mejor las metas planteadas. Como logro espera conseguir mayor control sobre sus subordinados. Su impulsor es alcanzar un mejor desempeño en el cargo.

**Vendedor:** Tiene relación directa con el problema. Para el vendedor el problema radica en la falta de gestión emprendedora y falta de conocimiento de los productos. Su logro es alcanzar la cuota asignada de ventas. Como impulsor espera mayores comisiones sobre sus ventas.

**Jefe de Créditos y Cobranzas:** Tiene relación directa con el problema pues es el mediador entre los Departamentos de Ventas y Despacho. Su falta de gestión coordinadora y rápida para la aprobación de pedidos es el problema que radica en su Departamento. Su objetivo es agilizar la aprobación de los mismos, para de esta forma obtener una mejor remuneración y un alto desempeño dentro de la empresa.

**Jefe de Despacho:** Su relación es directa con el problema. Para este involucrado el inconveniente que sufre actualmente la compañía se debe en parte a su poca o nula gestión de liderazgo, además de la falta de compromiso para con la compañía. Su logro esperado se enfoca en manejar de mejor manera su equipo de trabajo para tener un mejor rendimiento a nivel de Departamento, así su remuneración es la que se verá también mejorada.

**Jefe de Logística:** Presenta una relación directa con el inconveniente que presenta la empresa actualmente, esto debido a la falta de seguimiento hacia su equipo de trabajo. Por tanto, su meta es agilizar el envío de pedidos a clientes. Su anhelo es lograr un mejor desempeño en su cargo.

**Bodeguero:** Tiene relación directa con el problema. Para este involucrado la falta de compromiso para con la empresa es un factor que contribuye al problema encontrado. Su logro esperado es ser más proactivo. Como impulsor tiene una mayor remuneración.

**Clientes:** Tiene una relación indirecta con el problema. La manera como el cliente se manifiesta ante el problema es con reclamos continuos. El logro esperado es que su inversión tenga el retorno financiero esperado. Como impulsor espera un mejor servicio.

**Proveedores:** Tiene una relación indirecta con el problema. Cree que la fuente del problema es el quemeimportismo a la hora de la venta. Su logro esperado es un crecimiento en compras por parte de DIPASO S.A. Su impulsor es aumentar sus ventas.

**Gobierno:** Tiene una relación indirecta con el problema. Aporta al problema de la empresa con impuestos que no permiten precios competitivos. El logro que espera éste involucrado, es impulsar la inversión dentro del país. Su impulsor: recaudar mayor cantidad de impuestos

(Ver tabla # 1)

Tabla # 1 Identificación y clasificación de Involucrados

<b>Tema: Proceso de mejora del Departamento de Ventas</b>				
<b>Problema: Baja capacidad de atención al cliente, coordinación interna y planificación.</b>				
<b>INVOLUCRADO</b>	<b>CLASIFICACIÓN (Vinculación en relación al problema)</b>	<b>MODO DE MANIFESTACIÓN</b>	<b>LOGRO ESPERADO</b>	<b>IMPULSOR</b>
<b>Gerente General</b>	Directa	Falta de control y seguimiento al proceso de ventas y a su planificación estratégica	Reducir la pérdida en ventas y mejorar la atención al cliente	Presión de los accionistas
<b>Gerente de Ventas</b>	Directa	Falta de control y seguimiento a las cuotas de ventas establecidas, y falta de gestión direccional.	Cumplir de manera más eficaz la cuota de ventas	Ascenso y mejor remuneración
<b>Gerente de Compras</b>	Directa	Falta de gestión negociadora con proveedores, y omisión de un buen estudio de mercado previo a realizar las compras	Mejor negociación y elaboración de un estudio de mercado antes de realizar las compras.	Mejor desempeño y remuneración
<b>Gerente de Marketing</b>	Directa	Falta de gestión emprendedora y direccional	Coordinación y desempeño	Alto desempeño
<b>Supervisor de Ventas</b>	Directa	Falta de gestión de liderazgo	Mayor control sobre sus subordinados	Mayor desempeño en su cargo
<b>Vendedor</b>	Directa	Falta de gestión emprendedora y de conocimiento sobre los productos	Cumplir su cuota mensual de ventas	Recibir mayores comisiones sobre sus ventas
<b>Jefe de Crédito y Cobranzas</b>	Directa	Falta de gestión coordinadora	Agilizar aprobación de pedidos	Mejor remuneración y alto desempeño
<b>Jefe de Despacho</b>	Directa	Falta de gestión de liderazgo y compromiso con la compañía	Manejar de mejor manera su equipo de trabajo	Mayor remuneración
<b>Jefe de Logística</b>	Directa	Falta de seguimiento	Agilizar envío de pedidos a clientes	Mejor desempeño en su cargo
<b>Bodegueros</b>	Directa	Falta de compromiso para con la compañía	Mayor empeño en su trabajo	Mejor remuneración
<b>Clientes</b>	Directa	Reclamo continuo de la situación	Inversión en compras y retorno financiero	Recibir un mejor servicio
<b>Proveedores</b>	Indirecta	Existe queme importismo al otorgar precios y bonificaciones en mercadería	Crecimiento en compras	Aumentar sus ventas
<b>Gobierno</b>	Indirecta	Impuestos que impiden precios más competitivos	Impulsar la inversión dentro del país	Mayor recaudación en impuestos

Fuente: Taller Sociograma  
Elaborador por: Autores

### **6.1.2.2.2 Identificación de Involucrados**

Para esta parte de estudio se ha hecho uso de una matriz y los resultados de la misma explican más a fondo el punto de vista, así como, la manera en que cada involucrado percibe el problema y sus intereses para que se resuelvan.

En esta matriz hace referencia en 5 aspectos para el levantamiento de información:

- I. Problemas percibidos
- II. Capacidades mandatos y productos
- III. Interés en el proyecto
- IV. Cooperación o conflictos potenciales
- V. Interés que se resuelva

La información obtenida para de cada uno de los involucrados es la siguiente:

**Gerente General:** Este involucrado percibe el problema sobretodo en la pérdida de ventas que sufre DIPASO S.A. a diario, por lo que puede aportar con financiamiento para la elaboración del presente proyecto, lo cual traerá consigo un aumento en ventas. Avizora el presupuesto como un posible conflicto. Su interés más primordial se concentra en cumplir con los accionistas de la compañía.

**Gerente de ventas:** El problema más grande que percibe es el hecho de no llegar al presupuesto de ventas asignado, para lo cual su aporte se basaría en asignar mayor parte de su tiempo y atención al mismo. Su interés en el proyecto surge ante la posibilidad de

lograr una mejor organización para su departamento. Uno de los conflictos que divisa es el miedo que algunos colaboradores le tendrían al cambio. Su interés para que se resuelva éste problema es conseguir un ascenso y un aumento en su salario.

**Gerente de compras:** Percibe el problema con una lenta rotación de inventario, por lo que el recurso con el que podría colaborar es con la búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores a fin de conseguir precios buenos que permitan a DIPASOS.A. ser competitivo; por tanto el proyecto le interesa al involucrado en cuestión, ya que así podría conseguir compras más eficaces mediante una buena negociación, con lo que se podría confrontar a la competencia del entorno que resulta ser una constante amenaza para la compañía. Para este involucrado el interés para que se resuelva el problema es un ascenso y el aumento en su remuneración.

**Gerente de Marketing:** Por su parte éste involucrado percibe que el problema se origina por una falta de comunicación de las promociones; el recurso con el que puede colaborar es asignando mayor tiempo para la resolución de este conflicto. Con esto se puede decir que al involucrado le interesa mucho el proyecto puesto que espera un mejor posicionamiento de la empresa, pero a su vez avizora que un conflicto que se puede presentar es el de la competencia del entorno. Su interés primordial para que se resuelva éste problema es lograr un alto desempeño en su departamento.

**Supervisor de ventas:** Claramente declara que la mayor falencia de la empresa se encuentra en su área, específicamente en su recurso humano ya que últimamente no se les ha brindado las capacitaciones necesarias para que ejecuten su trabajo; por tanto, asignar tiempo a las mismas podría ayudar a elevar su rendimiento



en cuanto a resultados se refiere ya que considera que lo ideal sería contar con un grupo de profesionales que promuevan la venta. Ante posibles alteraciones por procesos en su departamento se muestra con temor al cambio, pero cree en una auto-realización una vez que se solucionen los problemas en su departamento.

**Vendedor:** Los constantes reclamos que reciben de clientes se convierten en un inconveniente que aumenta cada vez más y ya no saben cómo manejarlo, creen que el hecho de comprometerse de verdad con la empresa puede ayudar a superar este inconveniente. Este proyecto resulta ciertamente atractivo para éste involucrado, pues a cambio recibirá capacitación y mayores comisiones por venta; su único temor es al cambio que explican puede surgir por despido de vendedores.

**Jefe de Créditos y Cobranzas:** Percibe lentitud en la aprobación de pedidos, direccionar mejor a su equipo de trabajo puede ser una posible solución. El proyecto le resulta beneficioso para la empresa, pues podría alcanzar mayor productividad. Perciben inconvenientes en cuanto al proyecto pues cree que se podría dar un cambio brusco en el proceso actual. Su beneficio personal sería mayor remuneración y desempeño.

**Jefe de Despacho:** Para este involucrado, el problema se da debido a la lentitud en los despachos, podría aportar al cambio mediante propuestas de cambio en el área. Al presentarle el proyecto, su interés fue inmediato pues ansía un verdadero cambio en su Departamento, como conflicto avizora miedo al cambio por parte de su equipo de trabajo.

**Jefe de Logística:** Según su opinión, la falta de seguimiento a su equipo de trabajo es un problema que ha ido creciendo en estos

últimos meses, puedo aportar al cambio comprometiéndose más con la compañía. Aunque cree que podría haber reacciones por cambios bruscos en los procesos, está seguro que el proyecto puede traer beneficios a la empresa, como disminuir el tiempo desperdiciado. Su logro esperado es lograr una auto-realización.

**Trabajador:** Para éste involucrado, existe una desorganización dentro de la compañía, y el recurso con el que puede aportar es comprometiéndose con la compañía. Este grupo se interesa en el proyecto ya que pueden lograr una auto-realización, pero ciertamente su mayor interés se centra en su remuneración y comisiones. Al igual que los vendedores, presentan un temor por posible despido.

**Clientes:** Este implicado comenta que el problema de DIPASO S.A. radica en no hacer nada por solucionar los problemas que perciben en el área de ventas. Algunos fieles clientes de la compañía se muestran prestos a ayudar mediante sugerencias, de tal manera que puedan percibir un mejor servicio al momento de realizar una compra. El presente proyecto de mejora les resulta como una buena alternativa, pero temen que esto influya en el costo de sus mercaderías.

**Proveedores:** Perciben el problema mediante una disminución en sus ventas para con DIPASO S.A, por tanto un recurso con el que inmediatamente podrían aportar es mediante capacitaciones y vendedores volantes. Muestran interés en el proyecto pues puede ayudar a incrementar sus ventas. A mediano plazo creen que si la situación no mejora, la empresa podría optar por prescindir de sus servicios.

(Ver tabla #2)

Tabla # 2 - Matriz de análisis de Involucrados

Tema: Proceso de Mejora del Departamento de Ventas

Problema: Baja capacidad de atención al cliente, coordinación interna y planificación

ACTORES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	CAPACIDADES MANDATOS Y RECURSOS	INTERES EN EL PROYECTO	COOPERACION O CONFLICTOS POTENCIALES	INTERES QUE SE RESUELVA
Gerente General	Pérdida en ventas	Apoyar con financiamiento	Aumento de ventas	Presupuesto	Cumplir a los accionistas
Gerente de Ventas	No se llega al presupuesto asignado	Asignar mayor tiempo y apoyo al problema	Organización de su departamento	Miedo al cambio	Ascenso y remuneración
Gerente de Compras	Lenta rotación de inventario	Búsqueda de alianzas	Compras más eficaces	Competencia del entorno	Ascenso y remuneración
Gerente de Marketing	Falta promoción de ventas	Asignar mayor tiempo y apoyo al problema	Mejor posicionamiento de la empresa	Competencia del entorno	Alto desempeño
Supervisor de Ventas	Falta preparación de vendedores	Dar tiempo a capacitaciones	Recurso humano profesional	Miedo al cambio	Auto-realización
Jefe de Créditos y Cobranzas	Lentitud en despacho de pedidos	Sugerir alternativas de cambio	Aspiración a cambio	Miedo al cambio	Remuneración
Jefe de Logística	Falta de seguimiento a su equipo de trabajo	Mayor compromiso con la empresa	Disminuir tiempo desperdiciado	Temor a cambio brusco en procesos	Auto-realización
Vendedor	Constantes reclamos de clientes	Comprometerse con la empresa	Tener capacitación	Miedo al cambio	Recibir más comisiones
Bodeguero	Falta de organización dentro de la empresa	Comprometerse con la empresa	Auto realización	Temor a despido	Remuneración y comisiones
Clientes	No se hace nada para solucionar el problema	Dar sugerencias	Obtener mejor servicio	Posible reacción en costos	Mejor servicio
Proveedores	Disminución de ventas	Apoyar con capacitaciones	Aumento de ventas	Prescindir de sus servicios	Aumentar sus ventas

Fuente: Taller Sociograma  
Elaborado por autores

### **6.1.3 Exigencias Del Cliente**

Según lo dicho por los autores: *Milind Lele y JagdichSheth (2003) en su obra “¿Cómo satisfacer a sus clientes?* Los tres factores fundamentales para lograr la satisfacción del cliente son:

- Las variables relacionadas con las actividades de ventas: mensaje que la empresa proyecta en su publicidad y programas promocionales.
- Las variables relacionadas con los servicios post-venta: garantías, servicios, retroalimentación y atención de quejas.
- Las vinculadas a la cultura de la empresa: cubre los valores y las creencias de la empresa.<sup>10</sup>

Para el presente estudio se diferencian las expectativas de los clientes según al grupo que pertenezcan:

- **Cliente Mayorista:** Compra en grandes cantidades a precios bajos, con facilidades de pago, obteniendo los productos que requieren y con variedad de elección.
- **Cliente Minorista:** Compra en medianas cantidades a precios bajos, con facilidades de pago y encontrando el producto deseado.
- **Consumidor Final:** Compra por unidades para su uso personal, a un precio justo y con variedad de productos para elegir.

---

<sup>10</sup> Millind Lele y JagdichSheth; (1997); “¿Cómo satisfacer a sus clientes?; Madrid; Editorial Díaz de Santos.

DIPASO S.A. busca el constante cumplimiento de las necesidades de los clientes, motivando así al aumento del índice de satisfacción, por lo cual tiene como estrategia la variedad de sus productos con más de 2500 ítems y 20 líneas extranjeras con representación a nivel nacional, siendo distribuidores autorizados en el país. Además cuenta con ventajas, tales como: facilidades de pago, crédito a clientes mayoristas, precios competitivos, y 4 sucursales en la ciudad de Guayaquil para accesibilidad del comprador.

Para el desarrollo de este estudio, se hizo uso de las encuestas como herramienta para determinar la opinión tanto del cliente interno como la del cliente externo, acerca de temas como servicio al cliente, promociones, tiempos de entrega, entre otros, midiendo los resultados de forma cuantitativa; adicional a esto se usaron las entrevistas a profundidad para tener una opinión más clara y directa de la situación actual de DIPASO S.A.

### **6.1.3.1 Investigación de Mercado**

La investigación de mercado es una herramienta fundamental durante el periodo de análisis de pre-factibilidad del proyecto, puesto que además de brindar información importante sobre el estudio requerido, también se convierte en un complemento al momento de delimitar el alcance de las estrategias recurridas para disminuir la pérdida monetaria de la empresa.

Para el presente proyecto se ha diseñado un plan de investigación en el cual se ha realizado un análisis del mercado enfocado al entorno en el cual se desenvuelve la empresa, y sus principales inconvenientes.

Se detallan a continuación los tipos de investigación empleadas para el presente estudio:

### **6.1.3.2 Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa es un método empleado para la recolección de datos que no son cuantitativos, de tal manera que se pueda conocer la realidad como la perciben los principales actores en el diario ejercicio de sus actividades dentro de la empresa.

Tal como lo menciona Gregorio Rodríguez Gómez (1996) en su libro Metodología de la Investigación Cualitativa:

*“Este tipo de investigación tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones. Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa no es tarea que se asocie a un momento dado en el desarrollo del estudio. Más bien, resulta del fruto de todo el trabajo de investigación. En ocasiones el problema de investigación se define, en toda su extensión, sólo tras haber completado uno o varios ciclos de preguntas, respuestas y análisis de esas respuestas”<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Gregorio Rodríguez Gómez; (1996); 'Metodología de la Investigación Cualitativa' ;Granada; Ediciones Aljibe

El objetivo fundamental la investigación cualitativa en este estudio es determinar los acontecimientos, acciones, normas, y valores desde la perspectiva de la gente que va a ser estudiada a través de una investigación de campo.

La estrategia de tomar la perspectiva de los diferentes sujetos, se expresa generalmente en términos de “ver a través de los ojos de la gente que uno está estudiando”, por tanto, para esta investigación se apalancó en una pequeña muestra de personas, mediante la técnica de *Entrevistas a profundidad*.

Las personas entrevistadas fueron escogidas por los autores de acuerdo a su desenvolvimiento dentro del proceso de Ventas de la empresa, y estos son:

- Clientes mayoristas
- Vendedores Call Center

#### **6.1.3.2.1 Resultados Investigación Cualitativa**

Esta investigación se realizó a los 5 días del mes de abril del 2012 con los siguientes resultados para cada uno de los dos grupos de entrevistados:

- **Clientes mayoristas**

Califican como ‘Lento’ el proceso de ventas de Dipaso S.A, sienten que la empresa no conoce al 100% sus requerimientos, que falta

incentivar a los clientes con más descuentos y beneficios así como dar un buen servicio post-venta ya que en ese sentido los entrevistados se sienten abandonados.

Como aspecto positivo a rescatar, los clientes respondieron que los vendedores juegan un papel importante al momento de la decisión de compra. Los clientes participan del evento anual más importante de DIPASO S.A llamado Multimarcas, en donde tienen la oportunidad de experimentar un trato mucho más cercano con la empresa y gozar de beneficios e incentivos que solo se otorgan ese día.

- **Vendedores Call Center**

Gracias a este estudio se pudo conocer el grado de satisfacción que tienen los colaboradores en el área de Call center los cuales han respondido que el clima laboral es excelente para desempeñar sus funciones, destacan que la revisión periódica de las tareas es una buena ayuda para poder retroalimentarse con continuidad.

Como punto negativo a resaltar se encuentra que los entrevistados reportan quejas constantes por parte de los clientes, los cuales no pueden ser bien atendidos puesto que 3 personas no se abastecen para la cantidad de clientes que se tiene que atender a diario.



### **6.1.3.3 Investigación Cuantitativa**

Método empleado para el presente proyecto mediante la recolección y análisis de datos sobre preguntas de investigación (encuestas) realizadas a los distintos involucrados en el proceso de Ventas de la empresa. El objetivo es netamente cuantitativo.

Se hizo uso del método no probabilístico por conveniencia para determinar el tamaño de la muestra. La fórmula empleada es la de población infinita, pues la cantidad de clientes que maneja la empresa a diario, superan los 1000 por día, por tanto la estimación se realiza de acuerdo a las siguientes variables, donde:

n= Tamaño de la muestra  
z= 1,96 para el 95% de confianza  
p= 0,95 de probabilidad de éxito  
q= 0,05 de probabilidad de fracaso  
e= 0,05 error máximo

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(0,07)^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0049}$$

$$n = 196,00$$

Por tanto 196 personas es el tamaño de la muestra a considerar para el presente estudio, dividiéndose estos a su vez en:

- Clientes mayoristas
- Consumidores finales
- Clientes medianos
- Vendedores foráneos
- Vendedores autoservicio

### **6.1.3.3.1 Resultados Investigación Cuantitativa**

A continuación se detallan los resultados obtenidos para cada uno de los grupos que fueron encuestados, cabe recalcar que estos resultados fueron previamente tabulados:

- **Clientes Mayoristas**

Se encuestaron 40 clientes mayoristas, de los cuales el 42.5% dijeron ser clientes de DIPASO S.A en un promedio de 1 a 5 años.

Cuando se les preguntó sobre el servicio de logística, el 32,5% informó que lo califican solo como 'Bueno'.

En cuanto a los reclamos atendidos se tiene que el mayor porcentaje de clientes, en esta pregunta (50%), indica que su reclamo fue atendido a tiempo, pero muy cerca, es decir, el 45% de los clientes dijo que la respuesta a ese reclamo demoró.

En lo concerniente a precios, la mayoría de los clientes (87%) tiene una excelente percepción lo cual es algo positivo pues ayuda a fidelizar clientes a lo largo del tiempo, logrando así también un marketing boca a boca gratuito por parte de los mismos.

- **Consumidores Finales**

Se encuestaron 91 consumidores finales, de los cuales el 37.36% prefieren a DIPASO S.A por encima de la competencia en un promedio de 1 a 5 años.

La mayoría de estos clientes (35.16%) también califica solo como 'Bueno' el proceso de ventas de la empresa.

Al 43.96% les parecen 'Atractivas' las ofertas, beneficios y descuentos que DIPASO S.A les brinda.

En cuanto a la variedad de productos que la empresa brinda a los clientes, el 51.65% opina que está incompleta y faltan artículos como: comida, útiles escolares y ropa. El 48.35% de los encuestados para la misma pregunta respondió que la variedad y surtido de productos satisfacían sus necesidades.

Y cuando se les consultó sobre cómo DIPASO S.A podría satisfacer 100% sus requerimientos, el 38.46% respondió que se tiene que trabajar en mejoras en lo concerniente al personal de ventas.

- **Clientes Medianos**

Se entrevistaron a 50 clientes medianos, de los cuales el 46% respondieron comprar en DIPASO S.A en un promedio que va desde 5 a 10 años.

El 26% de los mismos considera que el proceso de ventas de DIPASO S.A es solamente 'Bueno'

En cuanto al tiempo de despacho de su pedido el 50% respondió que es 'Lento', mientras que el 36% respondió que es rápido.

En cuanto a las promociones existentes el 54% de los clientes encuestados las consideran como 'Atractivas'.

El 54% de los mismos piensa que para que el portafolio de DIPASO S.A esté completo, debería también vender comida.

- **Vendedores Foráneos y Call Center**

Se entrevistaron un total de 5 vendedores de los cuales el 40% dijo ser colaborador de DIPASO S.A en un promedio que va de 1 a 5 años.

Al momento de catalogar a los clientes que dichos vendedores manejan, el 40% respondió que los mismos valoran tanto la calidad del producto así como su precio.

Cuando se les consultó sobre cuáles eran los reclamos más comunes al momento de tratar con los clientes, el 60% respondió que los envíos de mercadería generan mucho malestar entre los clientes.

Y como última pregunta en cuanto a que es lo que mejorarían para brindar un mejor servicio al cliente, el 60% respondió que les hace falta tecnología.

- **Vendedores Autoservicio**

Esta encuesta fue hecha a 10 vendedores de autoservicio, de los cuales la mayoría, es decir, el 40% tiene de 1 a 6 meses trabajando en DIPASO S.A.

En cuanto a catalogar a los clientes, la mayoría de los encuestados (30%), respondió que los mismos buscan un equilibrio entre precio y calidad.

De la misma manera, en cuanto a los reclamos más comunes recibidos, el 30% como mayoría, respondió que los clientes se quejan de un mal servicio de parte de estos mismos vendedores.

#### **6.1.4 Conclusión**

El proyecto se encuentra totalmente respaldado por cada uno de los involucrados que fueron entrevistados para la realización de este capítulo.

De la misma manera se denota que la fidelidad de los clientes encuestados y entrevistados es de gran importancia puesto que la mayoría de los mismos han preferido a DIPASO S.A por encima de la competencia durante un periodo que va de 5 a 10 años.

La mayoría de los clientes perciben solamente como 'Bueno' el servicio de ventas que ofrece la empresa, no es una percepción negativa, pero se podría transformar ese 'Bueno' en un 'Excelente'.

Con estas referencias el estudio es llevado al siguiente paso en donde se analizará todo el proceso que está siendo objeto de quejas por parte de los clientes: Proceso de Ventas al Por Mayor.

## **6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR, SUS TAREAS Y DEFINICIÓN DE PROBLEMAS**

Conociendo ya lo que el cliente percibe y espera de DIPASO S.A, el presente capítulo tiene por objeto encontrar las debilidades que la empresa tiene en el proceso de ventas con la revisión, una a una, de las tareas que el mismo proceso implica. De esta manera se podrá identificar en cuáles de estas tareas se está fallando y así conocer el impacto mediático que las mismas tienen hacia la empresa, clientes internos, clientes externos y como punto importante: conocer cuánto dinero cuesta a DIPASO S.A la mala realización de dichas tareas.

Para este capítulo se ha hecho uso de la Matriz de Tareas para un mejor levantamiento de la información.

### **6.2.1. Matriz de Tareas**

*La Matriz de Tareas* se presenta como un conjunto ordenado representado mediante filas y columnas, en las cuales se incluyen datos como: Tareas, unidades administrativas, responsables, tiempo y diferencia de tiempo.

Para la realización de esta matriz se escogió como producto interno a estudiar el proceso de Ventas al por mayor, pues se percibe acorde a los resultados arrojados en las encuestas y entrevistas que existen actualmente más demoras e inconvenientes en esta rama del proceso de ventas por la poca atención que se le ha dado últimamente.

Cabe mencionar que la presente matriz se ha utilizado en la gestión del presente proyecto, para obtener una relación entre las tareas y recursos (personas/equipo de trabajo).

A continuación se detalla el orden secuencial (a criterio de los autores) usado para la elaboración de la presente matriz.

- Columna 1: *Número de tareas*. Orden en que se realizan las actividades involucradas dentro del proceso.
- Columna 2: *Tareas*. Actividades que se realizan durante todo el proceso de Ventas al por mayor. Fueron recopiladas acorde a la investigación de campo realizada por autores dentro de las instalaciones de la compañía. Cada una de ellas se menciona de forma breve y secuencial, es decir, no existen omisiones de actividades dentro del proceso detallado.
- Columna 3: *Unidades Administrativas*. Como unidades administrativas dentro del proceso de Ventas al por mayor, se determinaron los siguientes: Vendedores, Departamento de Crédito y Cobranzas, Departamento de Despacho, Departamento de Logística, Tesorería y Departamento de Contabilidad. Adicionalmente se cuenta con el Cliente externo como papel fundamental dentro del proceso de ventas.
- Columna 4: *Responsables y número de responsables*. Los responsables de la ejecución de cada tarea son aquellas personas que hacen posible la realización a cabalidad de las mismas. Se encuentran en distintos niveles administrativos, pero con igual nivel de responsabilidad sobre el cumplimiento a cabalidad de dichas tareas. Cada uno de ellos representa el vínculo necesario para la elaboración de las tareas siguientes,



por tanto, son ellos el canal que compone principalmente el proceso de Ventas al por mayor de la empresa.

- Columna 5: *Tiempo de demora*. Tiempo expresado en minutos que conlleva actualmente la realización de cada tarea. Tiempo medido gracias a la investigación de campo realizada dentro de la empresa; es un tiempo promedio de acuerdo a cada actividad, pues cada una de ellas suele sufrir variaciones debido a: tamaño del pedido del cliente, disponibilidad de vendedores, tipo de cliente.
- Columna 6: *Tiempo real*. Tiempo ideal para la ejecución de actividades, expresado en minutos. Determinado por los autores acorde a su óptica de optimización de tiempo dentro del proceso de Ventas al por mayor, una vez realizada la investigación de campo. Es el lapso esperado por la compañía para la realización de cada tarea.
- Columna 7: *Diferencia minutos de demora*. Tiempo de demora menos tiempo real. Es el periodo desperdiciado y malgastado por los operarios de cada actividad dentro del proceso de Ventas al por mayor de la empresa; esto debido a factores como: poca o nula comunicación entre Departamentos, falta de materiales para trabajo, poca automatización de tareas, falta de personal, entre otros.

La dimensión de la matriz en cuestión es de 59 tareas determinadas una a una mediante la investigación de campo realizada en las instalaciones de la compañía (Ver anexo 20)

A cada una de estas tareas se le asignó un responsable, para de esta manera, cuando se hallen las tareas que están causando problemas, se reconozcan fácilmente los encargados de las mismas.

Las tareas de esta matriz parten desde el momento en que existe contacto entre el cliente y vendedor, hasta que el cliente recibe y cancela su mercadería. El tiempo real de este proceso debería ser de **1,988 minutos**, pero existen demoras por las cuales el proceso llega a durar hasta un máximo de **6,609 minutos**.

Esto es un problema preocupante ya que la cantidad de minutos de diferencia, entre el tiempo real y el tiempo de demora, es extremadamente amplia.

Se han escogido las tareas con más de 20 minutos de demora para estudiarlas más a profundidad, las cuales pasan a la siguiente matriz.

## **6.2.2 Matriz de Problemas**

Se construye una nueva matriz a partir de la anterior Matriz de Tareas, con el fin de identificar aquellas tareas que representan en minutos una demora mucho más significativa en comparación a las demás, demora que implica también mayores desembolsos para la compañía y la formación de cuellos de botella que repercuten en el resultado final del proceso de ventas.

Al hacer este análisis se determinaron nueve (9) tareas que presentan una demora considerable para el presente proceso (> = 20 minutos), este número resulta de la diferencia entre el tiempo que toma actualmente la realización de la tarea, y el tiempo óptimo que debería demorarse. Por tanto, estas 9 actividades son aquellas que representan un alto costo en pérdida para la empresa debido a la demora en su tiempo de ejecución.

Las tareas con demora se detallan a continuación:

- 1) Contactar al vendedor. (Tarea # 1)
- 2) Atender necesidades del cliente, procesar y registrar toma de pedidos dentro del sistema. (Tarea # 2)
- 3) Entregar transferencias a despachadores de piso. ( Tarea # 10)
- 4) Despachar las transferencias. (Tarea # 11)
- 5) Confirmar la transferencia y firmar. (Tarea # 13)
- 6) Pasar mercadería mediante lector de barras. (Tarea # 18)
- 7) Llenar las guías de remisión. (Tarea # 33)
- 8) Entregar mercadería a cliente. (Tarea # 42)
- 9) Ingresar en el sistema cheques recibidos. (Tarea# 50)

Se analizarán las tareas y su impacto en cuanto a factores de selección que se detallan a continuación:

- ✓ Tiempo
- ✓ Inversión
- ✓ Costo
- ✓ Impacto en el cliente
- ✓ Desempeño

Para la calificación se asignará un puntaje del 1 al 10, siendo 1 aquel que represente un impacto mínimo para cada factor, y 10 aquel que represente un impacto mayor para cada factor dentro de una tarea. Esta calificación se realiza de acuerdo al criterio de autores y a la investigación de campo realizada. (Ver tabla # 3).

Tabla # 3: Matriz de Problemas– Proceso de Ventas al por Mayor

TAREA #	TAREA	FACTORES DE SELECCIÓN					TOTAL
		TIEMPO	INVERSION	COSTO	IMPACTO EN EL CLIENTE	DESEMPEÑO	
1	Contactar al vendedor	10	3	3	10	10	36
2	Atender necesidades del cliente; procesar y registrar toma de pedidos dentro del sistema	10	4	4	10	10	38
10	Entregar transferencias a despachadores de piso.	10	3	6	6	4	29
11	Despachar las transferencias	10	6	5	5	6	32
13	Confirmar la transferencia y firmar	10	1	1	6	6	24
18	Pasar mercadería mediante lector de barras	10	5	7	4	8	34
33	Llenar las guías de remisión	10	3	1	1	5	20
42	Entregar mercadería a cliente.	10	5	9	10	10	44
50	Ingresar en el sistema cheques recibidos.	10	4	3	3	4	24
<b>TOTAL TAREAS:</b>		<b>9</b>					

Fuente: Investigación de Campo, Observación Directa  
Elaborado por Autores

### **6.2.3 Matriz de Selección de Problemas**

Una vez obtenidos los resultados de la Matriz de Problemas, se proceden a seleccionar aquellas tareas que tengan una calificación mayor a 35 puntos acorde a los factores de selección.

Las actividades que se reúnen bajo esta condición son las siguientes:

- I. Contactar al vendedor (Tarea # 1)
- II. Atender necesidades del cliente. Procesar y registrar toma de pedidos dentro del sistema (Tarea # 2)
- III. Entregar mercadería a cliente (Tarea # 42)

Esto indica que son estas tareas aquellas que causan mayores inconvenientes dentro del proceso de Ventas al Por Mayor, por tanto se les dará importancia dentro de este estudio a fin de buscar soluciones inmediatas para disminuir su impacto negativo dentro del mismo. Se incluyen montos en dólares dentro de la presente matriz que se obtuvieron a través de los reportes de pérdidas anuales en dólares que reporta la compañía a sus accionistas a inicios de cada año. (Ver Tabla # 4)

Se puede determinar que las tareas seleccionadas dentro del Proceso de Ventas al por Mayor, coinciden con los problemas mencionados dentro de las entrevistas y encuestas realizadas a los actores internos y externos de la empresa, por tanto, es viable el encontrar soluciones para los problemas aquí mencionados, de tal manera que se pueda recuperar la pérdida que sufre actualmente la compañía.

Tabla # 4: Matriz de Selección de Problemas Cuantificada

**Proceso de Ventas al Por Mayor**

**Alcance de Selección : > = 35 puntos de calificación de factores**

TAREA #	TAREA	TOTAL	Pérdida en \$
1	Contactar al vendedor	<b>36 ptos</b>	\$ 120.000,00
2	Atender necesidades del cliente; procesar y registrar toma de pedidos dentro del sistema	<b>38 ptos</b>	\$ 48.000,00
42	Entregar mercadería a cliente.	<b>44 ptos</b>	\$ 84.000,00
<b>Total pérdida:</b>			<b>\$ 252.000,00</b>

Fuente: Matriz de Problemas y Justificación

Elaborado por: Autores

#### **6.2.4 Conclusión**

Después de revisar una a una las tareas del Proceso de Ventas Al Por Mayor de DIPASO S.A., se encontraron 3 tareas que están siendo llevadas de una manera inadecuada y ocasionan una pérdida de \$252,000 anualmente.

Con estos datos se da paso al siguiente capítulo donde se diagnosticará el proceso de ventas al por mayor.

### **6.3 DIAGNÓSTICO DE LAS TAREAS CAUSANTES DE LAS PÉRDIDAS EN EL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR**

Habiéndose revisado ya las 3 tareas que están causando pérdida, en el presente capítulo se detallará la relación de los problemas determinados en la sección anterior, con sus efectos y desglosados en las distintas categorías determinadas por el diagrama Ishikawa.

#### **6.3.1 Estudio Causa – Efecto**

Como relata Alberto Galgano (1995), Los 7 instrumentos de la Calidad Total: *“El diagrama Causa-Efecto es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas. El diagrama Causa-Efecto es así la representación gráfica de todas las posibles causas de un fenómeno. Generalmente, el diagrama asume la forma de una espina de pez, de donde toma el nombre alternativo de Diagrama de Espina de Pescado.*

*Una vez elaborado, el diagrama Causa-Efecto representa de forma ordenada y completa todas las causas que pueden determinar cierto problema y constituye una utilísima base de trabajo para poner en marcha la búsqueda de sus verdaderas causas, es decir, auténtico análisis Causa-Efecto”.*<sup>12</sup>

Su uso se da básicamente para ofrecer una visión concentrada de aquellas causas que en conjunto producen problemas o complicaciones dentro de cualquier empresa.

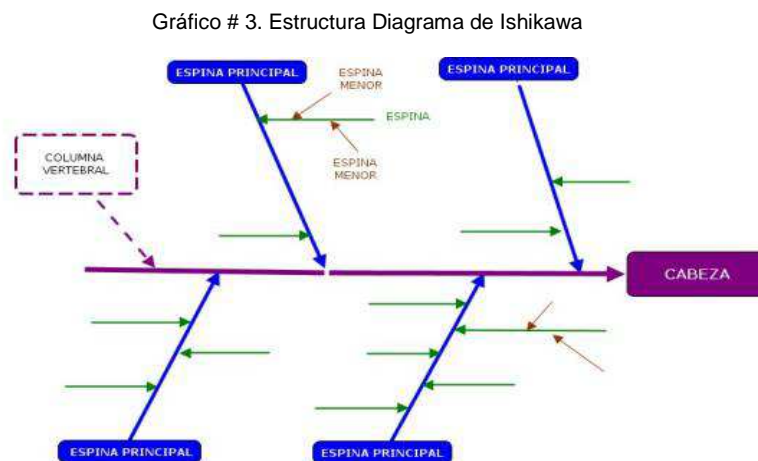
---

<sup>12</sup> Alberto Galgano; 1995; “Los 7 instrumentos de la Calidad Total”; Madrid, Ediciones Díaz de Santos.



En resumen, esta técnica ayuda a determinar relaciones lógicas entre la causa de los problemas y los efectos que trae consigo.

Está compuesto por un recuadro (cabeza o problema principal), una línea principal (columna vertebral), y varias líneas que apuntan a la línea principal (espina principal o categorías). Estas últimas tienen a su vez líneas inclinadas (espina), y así sucesivamente (espina menores), según sea el caso. (Ver gráfico # 3)



A continuación se detallan las etapas del estudio causa-efecto.

### **6.3.2 Definición del Problema o Efecto**

Se determina que el problema principal (extremo izquierdo gráfico Ishikawa) a analizarse es la Pérdida en ventas de aproximadamente \$252,000 anuales que sufre la compañía acorde a cifras reportadas en junta de accionistas al 31 de diciembre 2011.

Este inconveniente ha traído como resultado pérdida de clientes, pérdida en ventas y mala imagen de la compañía. Como contrapartida, se tiene que el objetivo principal de este proyecto de mejora, es la recuperación de la Pérdida.

### **6.3.3 Identificación de Factores Causales**

Tras haber seleccionado las principales tareas con problemas en el capítulo anterior que afectan al proceso de Ventas al por mayor (espinas principales), se detallan a continuación las mismas, pero en una forma en que su detalle resulte más explícito para efectos de ejecución del estudio:

- *Contactar al Vendedor*→***Poco personal para Ventas Call Center***

El Departamento de Ventas modalidad Call Center cuenta actualmente con 3 tele-vendedores, quienes son encargados de responder en promedio 180 llamadas diarias, Por tanto su gestión no es la más eficaz en cuanto a resultados, ni eficiente en cuanto al servicio brindado.

Es por esto que la comunicación cliente-vendedor es cada vez más difícil, el tratar de contactar a un vendedor puede demorar de 20 a 30 minutos por cliente. Por tanto, la gestión que realizan los tele-vendedores es tratar de atender a todos pero de forma más rápida, beneficioso para no perder las ventas, pero perjudicial al final para los clientes por no satisfacer a cabalidad sus necesidades, creando malestar que por ende repercute automáticamente en la empresa por la disminución de ingresos por venta.

- *Entregar mercadería a cliente*→**Lentitud en entrega de pedidos.**

Constantemente la empresa recibe reclamos por la demora en la llegada de sus pedidos, que pueden ser dentro de la ciudad o fuera de ella. El problema consta en la falta del equipo necesario para el traslado de mercadería, es decir, en cantidad de camiones. Hoy en día se cuentan con 2 camiones de 4.5 toneladas (medianos) que hacen la labor de repartir la mercadería. Resulta insuficiente la cantidad de camiones que se tienen. Se convierte en un trabajo pesado esto ya que el embarcar mercadería implica un costo de tiempo de la cuadrilla que lo ejecuta, además del gasto en que se incurre por gasolina, tiempo desperdiciado del chofer, personal de entrega y recaudador que se trasladan en cada camión debido al tráfico que implica el regresar a la bodega principal para embarcar más mercadería.

La reacción de los clientes ante este problema, es la inmediata anulación de sus pedidos.

- *Atender necesidades del cliente. Procesar y registrar toma de pedidos dentro del sistema*→**Lentitud en toma de pedidos.**

Este problema se manifiesta mediante malestar por la lentitud en la toma de pedidos de aquellos clientes que asisten personalmente a realizar sus compras a la empresa. El método actual de trabajo para el registro de pedidos de estos clientes, resulta retrógrado, pues el pedido es anotado a mano en su totalidad y una vez que el cliente finaliza la compra, el pedido recién es digitado para ingresarlo al sistema, para posteriormente imprimir la proforma y enviarlo a Despacho. Se convierte en un doble trabajo para el vendedor, y en una pérdida de tiempo para el cliente.

Generalmente este malestar de clientes se ve reflejado en la cantidad de pedidos anulados, y que son anualmente contabilizados y presentados en junta de accionistas.

### **6.3.3.1 Identificación de Categorías**

Se clasificaron las actividades anteriores dentro de tres categorías definidas por Ishikawa:

- ***Mano de Obra:*** Debido al poco personal con el que cuenta el Departamento de Ventas modalidad Call Center.
- ***Maquinaria y equipos:*** Por la necesidad de materiales para agilizar la entrega de pedidos a los clientes.
- ***Modo:*** Debido a la lentitud en toma de pedidos por el modus operandi actual.

### **6.3.3.2 Determinación de Causas**

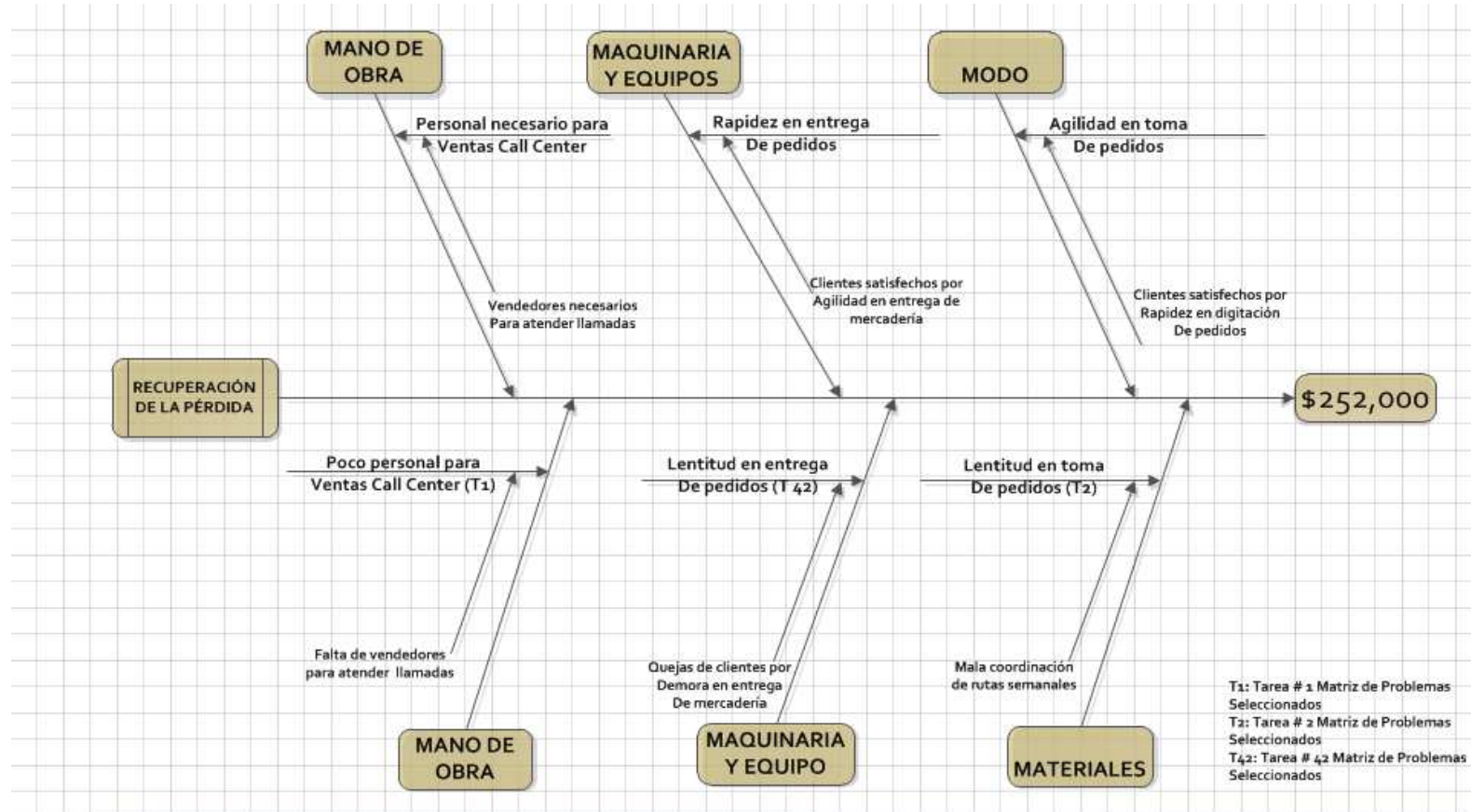
Una vez establecidas las categorías, se proceden a detallar las causas reales y potenciales sobre cada tarea para facilitar un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan la pérdida de la compañía, con lo cual puede ser posible la solución del mismo. Los modos de manifestación se resumen de la siguiente manera:

- Poco personal para Ventas Call Center → ***Falta de vendedores para atender llamadas.***

- Lentitud en entrega de pedidos → ***Quejas frecuentes de clientes por demora en entrega de mercadería.***
- Lentitud en toma de pedidos → ***Malestar de clientes por demora en digitación de pedidos.***

Por tanto, el diagrama de Causa-Efecto resulta de la siguiente manera: (Ver gráfico # 4)

Gráfico # 4: Diagrama de Causa Efecto Proceso de Ventas al por mayor DIPASO S.A.



Fuente: Matriz de Problemas Seleccionados Cuantificada  
 Elaborado por Autores

### **6.3.4 Conclusión**

Se puede concluir que la pérdida en ventas que sufre hoy en día DIPASO S.A. se manifiesta mediante quejas, reclamos y devoluciones de mercadería; esto, debido a la falta de personal de ventas Call Center, a la falta de equipo para el traslado de mercadería, y debido también al modo en que actualmente se toman los pedidos cuando los clientes se acercan a la empresa a realizar sus pedidos al por mayor.

Para la recuperación que estos problemas están causando, en el siguiente capítulo se detallarán las soluciones propuestas en este estudio, las mismas que implicarán una inversión para la empresa con un consiguiente plan de acción para la reingeniería dentro del proceso de Ventas al por mayor.

## **6.4 PROPUESTA DE MEJORA Y DETALLE DE INVERSIÓN**

Dado que ya se conocen los modos de manifestación de los problemas que causan la pérdida de \$252,000 anualmente, este capítulo describirá la propuesta de mejora de este estudio.

DIPASO S.A desde su primer día de funcionamiento ha buscado la satisfacción del cliente, lo cual se ha logrado gracias a su constante esfuerzo de renovarse en este aspecto. El crecimiento acelerado que tuvo la empresa, gracias a las buenas decisiones de sus directivos, provocó que se pase por alto o se lleve de la misma manera procesos que debieron haberse reestructurado de la mano con el crecimiento de la empresa.

En los capítulos anteriores se han detallado cada uno de los problemas encontrados, debido a la falta de un proyecto que solucione los mismos, haciendo hincapié uno a uno, incluyendo su cuantificación en dólares.

Conocidos ya los problemas que la empresa acarrea en el proceso de Ventas al por Mayor, en esta parte del estudio, se detallarán las soluciones propuestas para cada uno de los mismos, con el único fin de recuperar la pérdida que dichos problemas ocasionan, misma pérdida que cuantificada asciende a \$252,000.

A continuación se presenta, para un mejor entendimiento del “por qué” de las soluciones, la Matriz de Propuesta de Mejora, la cual detalla los problemas encontrados, el modo en que se manifiestan y la propuesta para resolver dichos problemas.



## **6.4.1 Matriz de Propuesta de Mejora**

### **6.4.1.1 Variables para análisis de Matriz de Mejora**

Cada problema detallado anteriormente se divide en variables para una mejor descripción.

A continuación se detallan las 6 variables a estudiar:

- I. Proceso
- II. No. De tarea
- III. Categoría
- IV. Problema
- V. Modo
- VI. Propuesta

✓ Problema 1:

El departamento de Call Center cuenta con solo 3 personas que reciben 180 llamadas de clientes a diario lo cual en promedio son 60 llamadas por cada operador, los cuales no se alcanzan a atender a cada cliente como es debido y hasta hay casos en donde no hay atención a varios clientes.

Categoría: Este problema se incluye dentro de la categoría de *Mano de Obra*.

Propuesta: Reclutamiento, selección y capacitación de 7 personas con experiencia en ventas Call Center. Esta se presenta como solución ante los inconvenientes que sufren los clientes a diario al tratarse de contactar con su vendedor de confianza o con cualquiera

de los vendedores que le pueda atender e ingresar su pedido, por consiguiente se percibe una falta de seguimiento de los vendedores hacia sus clientes. Esto conlleva a que otras empresas o distribuidores puedan suplir las necesidades de los clientes.

✓ Problema 2:

El segundo problema se resume en falta de agilidad pues al momento de que el cliente visita el local y quiere hacer su pedido se encuentra con demoras ya que el vendedor toma el pedido a mano para posteriormente ingresarlo en el sistema.

Categoría: Este problema se incluye dentro de la categoría de *Método*.

Propuesta: Se ha previsto como solución a este problema la compra de 7 HandHelds Dolphin 7850. Este dispositivo permitirá que el vendedor escanee el código de barras del producto que el cliente requiere, detalle el número en unidades y el pedido queda automáticamente ingresado en el sistema. Esto ahorra tiempo de manera considerable tanto para el cliente como para DIPASO S.A

✓ Problema 3:

Como tercer problema se perciben quejas de clientes por la demora en entrega de sus pedidos. Esto se ve originado a que la empresa posee solo 2 camiones los cuales al salir a repartir mercadería tienen que regresar a bodega y volver a embarcar mercadería para seguir repartiendo, esto debido a la falta de espacio del furgón que no abastece para hacer un solo recorrido. Así es como se generan retrasos y a veces hasta incumplimiento en entrega de mercaderías.

Categoría: Este problema se incluye dentro de la categoría de Maquinarias y Equipos.

Propuesta: Para la resolución de este problema se planea la compra de 1 camión mediano Hino Serie 500 Modelo 1017(FC9JJSA) y 2 camiones grandes Hino Serie 700 Modelo 2626. Con esta solución se busca reducir a cero las demoras e incumplimientos en entregas.

Tabla # 5: Matriz de Propuesta de Mejora DIPASO S.A.

<u>Proceso</u>	<u># de tarea</u>	<u>Categoría</u>	<u>Problema</u>	<u>Modo</u>	<u>Propuesta</u>
<i>Ventas al por Mayor</i>	1	Mano de obra	Poco personal para ventas Call Center	Falta de vendedores para atender llamadas	<i>Reclutar personal con experiencia en ventas Call Center (7 personas) y capacitación</i>
	2	Modo	Lentitud en toma de pedidos	Malestar en clientes por demora en digitación de pedidos	<i>Adquisición de 7 Handhelds Dolphin 7850 y capacitación</i>
	42	Maquinaria y equipos	Lentitud en entrega de pedidos	Quejas de clientes por demora en entrega de mercadería	<i>Aquisición de 3 camiones Hino.</i>

Fuente: Observación Directa, Investigación de Campo  
Elaborado por Autores

Lógicamente cada una de estas mejoras tiene un costo para la empresa. Estos costos se han calculado a partir de las propuestas de mejoras para cada problema detallado anteriormente.

## **6.4.2 Matriz de Inversión**

Como indica Nassir Sapag Chain (2007), en su obra *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación: “La etapa de inversión corresponde al proceso de implementación del proyecto, donde se materializan todas las inversiones previas a su puesta en marcha”*<sup>13</sup>

Para una mejor descripción de estas mejoras y sus costos se ha hecho uso de la *Matriz de Inversión*, la cual detalla una a una las mejoras que se planean realizar y los costos implícitos de cada una.

Esta matriz consta de 9 variables que se describen a continuación:

- I. Proceso
- II. No. De Tarea
- III. Categoría
- IV. Propuesta
- V. Costo
- VI. Índice
- VII. Evidencia
- VIII. Planeación

### ✓ Propuesta 1

Reclutar personal con experiencia en ventas Call Center (7 personas), capacitación y adecuación de Departamento.

El crecimiento que ha experimentado la empresa en los últimos años ha producido que los procesos se vuelvan obsoletos. Este es el caso de Call Center en donde sólo se tienen 3 personas desde hace

---

<sup>13</sup> Nassir Sapag Chain; (2007); ¿Como multiplicar las ventas a través del boca a boca?; México; Pearson Educación de México

algunos años atendiendo a un número de clientes que aumenta diariamente. Esta es una mejora que se divide en 3 puntos:

Para esta mejora se necesitarán 7 personas con experiencia en Call Center que se sumarán a las 3 que actualmente tiene el departamento, para de esta manera se forme un grupo de 10 tele-vendedores. A cada uno de estos nuevos colaboradores se les asignará un sueldo de \$420 más todos los beneficios de ley.

Tabla # 6: Proyecto de Mejora Personal de Ventas

<b>INGRESOS DEL EMPLEADO</b>	
<b>Periodo preoperativo</b>	
<b>SUELDO</b>	<b>\$ 300,00</b>
<b>DECIMO TERCER SUELDO</b>	<b>\$ 25,00</b>
<b>DECIMO CUARTO SUELDO</b>	<b>\$ 24,33</b>
<b>VACACIONES</b>	<b>\$ 12,50</b>
<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>\$ 33,45</b>
<b>Total:</b>	<b>\$ 395,28</b>
<b>7 televendedores:</b>	<b>\$ 2.766,98</b>

Fuente: Estudio Primario  
Elaborado por Autores

Calculando el sueldo más los beneficios sociales y aportes patronales para los 7 nuevos tele-vendedores, se incurrirá en un desembolso correspondiente a \$2,677.98 durante el periodo preoperacional.

En cuanto a implementos a usarse por parte de los nuevos tele-vendedores durante este periodo, se comprarán los siguientes equipos:

Tabla # 7: Implementos oficina Call Center

<b>Mejora</b>	<b>Implementos</b>	<b>Valor total</b>
General	<b>Equipos de Computación</b>	<b>6.093,78</b>
	<b>Muebles de Oficina</b>	<b>1.800,00</b>
	<b>Equipos de Venta (teléfonos / diademas)</b>	<b>3.657,06</b>

Fuente: Estudio Primario  
Elaborado por Autores

La capacitación que se dará a los 7 nuevos operadores de Call Center, consiste en talleres y charlas con el reconocido Mgs, en Ventas Héctor Macías Carrillo. Serán 3 fines de semana (viernes, sábados y domingos) y tendrá una duración total de 80 horas.

Tabla # 8: Proyecto de Capacitación

Mejora	Duración	No. Personas	Gasto total USD periodo preoperacional
Capacitación preoperacional	80 horas	7	\$ 6.000,00

Fuente: Estudio Primario  
Elaborado por Autores

La adecuación del Departamento de Call Center será llevada a cabo por la empresa Mepal (Ver anexo 18).

Tabla # 9: Proyecto de Adecuación

Mejora	Departamento	Empresa	Gasto total USD periodo preoperacional
Adecuación	Call Center	Mepal S.A.	\$ 3.000,00

Fuente: Estudio Primario  
Elaborado por Autores

✓ Propuesta 2

Adquisición de 7 Handhelds Dolphin 7850 (Ingelsoft)

Existen demoras al momento en que el cliente mayorista visita el local, ya que el vendedor que lo asiste toma su pedido a mano para luego ingresarlo al sistema y que posteriormente sea aprobado por el Departamento de Crédito. Esto es un doble trabajo donde el perjudicado únicamente es el cliente que percibe demora en la aprobación de su pedido.

Para esto, se ha propuesto como solución la compra de 7 **HandHelds Dolphin 7850**, el cual es un dispositivo con lector de código de barra integrado, al mismo tiempo tiene un procesador Windows Mobile 5.0, conexión Wireless para sincronización directa con el sistema de inventarios de la empresa vía intranet, pantalla de 3.5 y teclado alfanumérico. Este dispositivo ayudará a que el cliente escoja el producto de su preferencia y la cantidad que necesita. Al mismo tiempo el vendedor solo leerá el código de barras con el dispositivo, ingresará la cantidad de unidades que el cliente desea y la orden será enviada directamente al Departamento de Créditos, ahorrando así el tiempo de espera del cliente.

Estos dispositivos son distribuidos por la empresa Ingelsoft en la ciudad de Guayaquil. (Ver tabla 9)

Tabla # 10: Compra de Handhelds

Mejora	Unidades	Valor Unit	Gasto total USD periodo preoperacional
Handhelds	7	\$ 2.026,00	\$ 14.182,00

Fuente: Cotización Ingelsoft, Estudio Primario  
Elaborado por Autores

✓ Propuesta 3

Adquisición de 1 camión mediano Hino Serie 500 Modelo 1017(FC9JJSA) y 2 camiones grandes Hino Serie 700 Modelo 2626

Luego de repetidas quejas por parte de clientes a quienes les llega su pedido con demoras, y después de haberse comprobado que dichas demoras o incumplimientos se deben a la falta de recursos para el traslado de mercadería, se propone la adquisición de 2 camiones grandes Hino Serie 700 serie 2626, de 8 toneladas, adicional a esto 1 camión mediano Hino Serie 500 de 4.5 toneladas. Esto con la finalidad de cubrir a cabalidad con el servicio de traslado de mercadería como complemento al servicio de ventas de la empresa.

Tabla # 11: Compra de camiones

Mejora	Tamaño	Unidades	Valor Unit.	Gasto total USD periodo preoperacional
Camiones	Grande	2	\$ 47.048,00	\$ 94.096,00
	Mediano	1	\$ 31.351,00	\$ 31.351,00
<b>Total Inversión Camiones: \$</b>				<b>125.447,00</b>

Fuente: Cotización Teojama Comercial, Estudio Primario  
Elaborado por Autores

Estas son las soluciones que el proyecto plantea luego del estudio de cada uno de las tareas que originan los mismos. Cabe recalcar que estas soluciones no buscan aumentar las ventas, más bien, buscan reducir la pérdida que, sin este proyecto, se están originando. El proyecto busca también la fidelización del cliente, puesto que de seguir así el cliente no sólo buscará a la competencia, sino que además, verá con malos ojos el servicio de venta, despacho y entrega que ofrece DIPASO S.A, lo cual generaría una reacción en cadena gracias a lo que conocemos como el Marketing Boca a Boca, el cual es una herramienta de doble filo, pues al ser



manejada de mal manera podría incidir de forma negativa para la empresa.

Así como lo relata el escritor Pablo Balseiro (2008), *¿Cómo multiplicar las ventas a través del boca a boca?: “No coloque un cuaderno para que anoten las sugerencias de sus clientes, vaya directamente al grano, pregunte. El cliente estará tan sorprendido que seguramente este acto se convertirá en un insumo de charla con sus amigos más íntimos. De no hacerlo seguramente el cliente sentirá que usted no lo trata como merece, más aun si es que está teniendo deficiencias sustanciales en el servicio que presta. Esto creará una reacción en donde el cliente contará sus anécdotas entre él y la empresa. Si sus anécdotas son malas, la empresa muy pronto tendrá mala aceptación”*<sup>14</sup>

Y es así como este proyecto demuestra que estas mejoras deben darse en un rango de tiempo corto, para reducir la pérdida y no crear mala imagen con clientes que mantienen relación comercial con DIPASO S.A desde hace muchos años atrás. Por tanto, la matriz de inversión para la presente propuesta, se describe de la siguiente manera:

---

<sup>14</sup>Pablo Balseiro; (2008); *¿Como multiplicar las ventas a través del boca a boca?*; Montevideo, Editorial Paidós.

Tabla # 12: Matriz de Inversión

Proceso	# de tarea	Categoría	Propuesta	Costo	Índice	Evidencia	Planeación			
							1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana
Ventas al por mayor	1	Mano de obra	Reclutar personal con experiencia en ventas Call Center (7 personas), capacitación y adecuación Dpto Call Center	\$ 23.699,20	15 días	Contratos de trabajo				
	2	Materiales	Adquisición de 7 handhelds Dolphin 7850 y capacitación (Ingelsoft)	\$ 14.182,00	15 días	Factura de compra				
	3	Maquinaria y equipos	Adquisición de 3 camiones	\$ 127.074,49	15 días	Matrícula vehicular y SOAT				
Total inversión:				\$ 164.955,69						

Fuente: Estudio Primario  
Elaborado por Autores

La inversión que necesita el proyecto se resume de la siguiente manera:

Tabla # 13: Resumen de inversión

Resumen de Inversión	
Camiones	\$ 125.447,00
Handhelds	\$ 14.182,00
Equipos de Computación	\$ 6.093,78
Muebles de Oficina	\$ 1.800,00
Equipos de Venta (teléfonos / diademas)	\$ 3.657,06
Adecuación Oficina	\$ 3.000,00
Gastos Preoperativos	\$ 1.627,49
Servicios de Capacitación	\$ 6.000,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	\$ 381,37
Capital de Trabajo Administración y Ventas	\$ 2.766,98
<b>Total inversión:</b>	<b>\$ 164.955,69</b>

Fuente: Estudio Primario  
Elaborado por Autores

### **6.4.3 Conclusión**

Como conclusión, este capítulo describe la propuesta de mejora y plan de acción para alcanzar el objetivo de recuperar la pérdida, dicha inversión ascendería en su totalidad a \$164,955.69, esto incluye desembolso por capacitación, adecuaciones, adquisición de nuevos equipos, entre otros.

Es así como este proyecto demuestra que estas mejoras deben darse en un rango de tiempo corto, para reducir la pérdida y no crear mala imagen con los clientes que mantienen relación comercial con DIPASO S.A desde hace ya muchos años atrás.

A continuación se presentan los balances financieros asumiendo el proyecto de mejora puesto en marcha, de tal forma que los accionistas de DIPASO S.A. puedan considerar la viabilidad del presente estudio y pronta implementación.

## **6.5 ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO DEL PROYECTO DE MEJORA**

Una vez detalladas las mejoras a realizarse, este capítulo estudiará las mismas, para comprobar la factibilidad de ejecución del proyecto, así también los indicadores mostrarán la salud financiera del proyecto de tal manera que resulte clave la información para la aceptación del estudio por parte de los principales directivos de DIPASO S.A.

### **6.5.1 Vida Útil del proyecto**

Para efectos de evaluación económica y financiera, se consideró para este estudio una vigencia de un mes como periodo preoperativo, y se concedió una vida útil de 3 años al mismo, pues los cambios deben ser frecuentes en el proceso de ventas para alcanzar mejores resultados, es decir, la innovación no debe ser tan sólo en materia del ajuste del proceso, sino también en tecnología y nuevas tendencias que surjan para conseguir una mayor productividad dentro del proceso mencionado.

## 6.5.2 Plan de Inversión

A continuación se detallan los activos fijos operativos, de administración y ventas, activos diferidos y capital de trabajo para determinar la cantidad en dólares necesaria para la puesta en marcha del presente proyecto de mejora. (Ver tabla # 13)

Tabla # 14: Plan de inversión

<b>DIPASO S.A. PROYECTO DE MEJORA PLAN DE INVERSION (en dólares)</b>	
Periodo Preoperativo:	1 mes
<b>Activos Fijos Operativos</b>	
Camiones	125.447,00
Handhelds	14.182,00
<b>Activos Fijos Administración y Ventas</b>	
Equipos de Computación	6.093,78
Muebles de Oficina	1.800,00
Equipos de Venta (teléfonos / diademas)	3.657,06
Adecuación Oficina	3.000,00
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>154.179,84</b>
<b>Activos Diferidos</b>	
Gastos Preoperativos	1.627,49
Servicios de Capacitación	6.000,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	381,37
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>8.008,86</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Capital de Trabajo Administración y Ventas	2.766,98
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>2.766,98</b>
<b>INVERSION TOTAL:</b>	<b>164.955,69</b>

Fuente: Plan de Acción  
Elaborado por Autores

Se tomaron estos datos acorde al Plan de Acción propuesto en el capítulo anterior. Como se puede apreciar, la inversión total es de \$164,955.69, es decir, representa un 65,46% sobre la pérdida anual que perjudica a la compañía, se puede decir que la inversión es fuerte, pero a la vez el desembolso está enfocado netamente a las mejoras necesarias para recuperar la pérdida en ventas, por tanto la inversión no resulta fuera de lugar ni desmesurada.

### **6.5.3 Distribución del Financiamiento**

El financiamiento se distribuye de la siguiente manera:

Tabla # 15: Distribución del Financiamiento

<b>Distribución Financiamiento</b>			
Financiamiento Propio	\$	70.859,69	42,96%
Financiamiento Externo	\$	94.096,00	57,04%
Total inversión:	\$	164.955,69	100,00%

Fuente: Estudio Primario  
Elaborado por Autores

Por tanto se realizará un préstamo al proveedor TEOJAMA COMERCIAL de Guayaquil para la inversión que se pretende realizar con la adquisición de camiones, es decir, que el 75,01% de la inversión de camiones se hará mediante financiamiento externo, y el 24,99% será con financiamiento propio.

Tabla # 16: Distribución Financiamiento Camiones

<b>Distribución Financiamiento Camiones</b>			
Financiamiento Propio	\$	31.351,00	24,99%
Financiamiento Externo	\$	94.096,00	75,01%
Total inversión:	\$	125.447,00	100,00%

Fuente: Estudio Primario  
Elaborado por Autores

## 6.5.4 Amortización del Préstamo

Se detalla el reembolso gradual del préstamo con sus respectivas cuotas, en las cuales se pagará parte de los intereses y parte de la deuda.

Tabla # 17: Amortización del Préstamo

<b>DIPASO S.A.</b>				
<b>PROYECTO DE MEJORA</b>				
<b>AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO (en dólares)</b>				
<b>TEOJAMA COMERCIAL</b>				
<b>Cuota Decreciente</b>				
<b>Monto:</b>	94.096,00			
<b>Plazo:</b>	12 meses			
<b>Interés Nominal Anual:</b>	12,00%			
<b>Periodo de Pago:</b>	Mensual			
<b>Periodo</b>	<b>Principal</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Cuota</b>
1	94.096,00	940,96	7.841,33	8.782,29
2	86.254,67	862,55	7.841,33	8.703,88
3	78.413,34	784,13	7.841,33	8.625,46
4	70.572,01	705,72	7.841,33	8.547,05
5	62.730,68	627,31	7.841,33	8.468,64
6	54.889,35	548,89	7.841,33	8.390,22
7	47.048,02	470,48	7.841,33	8.311,81
8	39.206,69	392,07	7.841,33	8.233,40
9	31.365,36	313,65	7.841,33	8.154,98
10	23.524,03	235,24	7.841,33	8.076,57
11	15.682,70	156,83	7.841,33	7.998,16
12	7.841,37	78,41	7.841,33	7.919,74

Fuente: Cotización Teojama Comercial  
Elaborado por Autores

Como se puede notar, el préstamo se cancelará mediante pagos mensuales decrecientes, en un plazo de 1 año, con una tasa anual del 12% (1% mensual) y sin periodos de gracia.

### **6.5.5 Depreciación Activos Fijos**

Al manejar activos fijos, se muestran a continuación las condiciones de los mismos para efectos de depreciación.

- Los camiones y la adecuación de oficina tendrán como vida útil 5 años.
- Los Handhelds, diademas, teléfonos y equipos de computación tendrán una vida útil de 3 años.
- Los muebles de oficina tendrán 10 años de vida útil.
- Por último, el mantenimiento y seguro de estas cuentas será del 5% y del 1% respectivamente.



## **6.5.6 Ingresos**

El ingreso esperado para el presente proyecto, es el ahorro, en este caso, la recuperación de la pérdida anual que experimenta la institución actualmente.

Tabla # 18: Ingresos por recuperación de pérdida

<b><u>DIPASO S.A.</u></b> <b>PROYECTO DE MEJORA</b> <b>RECUPERACIÓN DE PÉRDIDA (en dólares)</b>	
Pérdida a recuperar:	252.000,00
% de recuperación esperada:	100%

Fuente: Matriz de Selección de Problemas Cuantificada capítulo 3  
Elaborado por Autores

Esta situación se dará para los 3 años de vida útil del proyecto en mención, es decir, se espera recuperar los mismos \$252,000 por cada año de ejecución de la propuesta.

Tabla # 19: Ingresos proyectados

<b><u>DIPASO S.A.</u></b> <b>PROYECTO DE MEJORA</b> <b>INGRESOS PROYECTADOS (en dólares)</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Pérdida a recuperar	252.000,00	252.000,00	252.000,00

Fuente: Matriz de Selección de Problemas Cuantificada capítulo 3  
Elaborado por Autores

Como se puede apreciar, el objetivo de este estudio no es incrementar las ventas de la empresa, sino que su objetivo específico es recuperar la pérdida, ya que una vez que se recupere la pérdida, la diferencia será netamente un ingreso más a la compañía por ende las ventas podrán incrementarse de manera sustancial.

## **6.5.7 Gastos**

Refleja todos aquellos desembolsos de dinero en que la compañía deberá incurrir durante la operación del presente proyecto de mejora.

### **6.5.7.1 Gastos Administrativos y de Ventas**

Muestra los desembolsos en los cuales la empresa deberá incurrir para la operación del proyecto de mejora durante sus 3 años de vida útil.

A continuación se detallan los mismos, para los 7 tele-vendedores a contratar como se mencionó en el capítulo anterior:

Tabla # 20: Gastos Administrativos y de Ventas

<b>DIPASO S.A. PROYECTO DE MEJORA GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS (en dólares)</b>			
<b>Periodo:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Porcentaje de imprevistos 3%			
<b>Gastos de Administración</b>			
Útiles de Oficina	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Mantenimiento y Reparación	4.826,38	4.826,38	4.826,38
Matrícula vehicular y SOAT	1.061,67	1.061,67	1.061,67
Gastos de combustible	10.200,00	10.200,00	10.200,00
<b>Gastos de Ventas</b>			
Beneficios sociales y aportes patronales	9.394,00	14.292,04	14.292,04
Capacitación	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Uniformes	280,00	280,00	280,00
<b>Total Gastos Administración y Ventas:</b>	<b>35.262,05</b>	<b>40.160,09</b>	<b>40.160,09</b>

Fuente: Estudio Primario  
Elaborado por Autores

Durante el proyecto, se experimentará un desembolso de alrededor \$115,582.23, es decir, un promedio de \$38,527.41 anual. Como se puede apreciar, el total de gastos cambio en los años 1, 2 y 3, ya que los beneficios sociales sufren alteraciones debido al pago de fondos de reserva (8,33% sobre sueldo mensual), que se debe hacer al personal contratado después de su primer año de trabajo.

## 6.5.8 Resumen de Costos y Gastos

Tabla # 21: Resumen de Costos y Gastos

<b>DIPASO S.A.</b>			
<b>PROYECTO DE MEJORA</b>			
<b>RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS (en dólares)</b>			
Periodo:	1	2	3
<b>Costos Directos</b>			
Materiales directos	7.645,60	7.668,00	7.675,20
Imprevistos 3%	229,37	230,04	230,26
<b>Total Costos Directos:</b>	<b>7.874,97</b>	<b>7.898,04</b>	<b>7.905,46</b>
<b>Costos Indirectos</b>			
<i>Costos que representan desembolso:</i>			
Suministros y servicios	2.019,22	2.019,22	2.019,22
Mantenimiento y seguros	8.377,74	8.377,74	8.377,74
Imprevistos 3%	311,91	311,91	311,91
<i>Costos que no representan desembolso:</i>			
Depreciaciones	27.925,80	27.925,80	27.925,80
Amortizaciones	127,12	127,12	127,12
<b>Total Costos Indirectos:</b>	<b>38.761,79</b>	<b>38.761,79</b>	<b>38.761,79</b>
<b>Gastos de Administración</b>			
<i>Gastos que representan desembolso:</i>			
Útiles de Oficina	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Mantenimiento y Reparación	4.826,38	4.826,38	4.826,38
Matrícula vehicular y SOAT	1.061,67	1.061,67	1.061,67
Gastos de combustible	10.200,00	10.200,00	10.200,00
Mantenimiento y seguros	873,05	0,00	0,00
Imprevistos 3%	568,83	542,64	542,64
<i>Gastos que no representan desembolso:</i>			
Amortizaciones	2.542,50	2.542,50	2.542,50
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>22.072,43</b>	<b>21.173,19</b>	<b>21.173,19</b>
<b>Gastos de Ventas</b>			
<i>Gastos que representan desembolso:</i>			
Remuneraciones	58.800,00	58.800,00	58.800,00
Beneficios sociales y aportes patronales	9.394,00	14.292,04	14.292,04
Capacitación	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Uniformes	280,00	280,00	280,00
Imprevistos 3%	2.279,22	2.426,16	2.426,16
<i>Gastos que no representan desembolso:</i>			
Depreciaciones	4.030,28	4.030,28	4.030,28
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>82.283,50</b>	<b>87.328,48</b>	<b>87.328,48</b>
<b>Gastos Financieros</b>	6.116,24	0,00	0,00
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>6.116,24</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS:</b>	<b>157.108,93</b>	<b>155.161,50</b>	<b>155.168,92</b>

Fuente: Plan de Acción  
Elaborado por Autores

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el mayor peso de costos y gastos durante los 3 años, se encuentra en la parte de Ventas. Esto debido a la remuneración, beneficios sociales y aportes patronales de los nuevos colaboradores, además de la capacitación que se les otorgará para su retroalimentación.

## 6.5.9 Balance General

Tabla # 22: Balance General Proyectado

<b>DIPASO S.A.</b>				
<b>PROYECTO DE MEJORA</b>				
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO (en dólares)</b>				
	Saldos iniciales	1	2	3
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y bancos	2.766,98	38.187,75	137.673,66	236.495,87
<b>Total Activos Corrientes</b>	2.766,98	38.187,75	137.673,66	236.495,87
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>				
Camiones	125.447,00	125.447,00	125.447,00	125.447,00
Handhelds	14.182,00	14.182,00	14.182,00	14.182,00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>				
Equipos de Computación	6.093,78	6.093,78	6.093,78	6.093,78
Muebles de Oficina	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Equipos de Venta (teléfonos / diademas)	3.657,06	3.657,06	3.657,06	3.657,06
Adecuación Oficina	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
(-) Depreciación		-31.956,08	-63.912,16	-95.868,24
<b>Total Activos Fijos Netos</b>	154.179,84	122.223,76	90.267,68	58.311,60
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>				
(-) Amortización acumulada	8.008,87	8.008,87	8.008,87	8.008,87
	0,00	2.669,62	5.339,24	8.008,87
<b>Total Activo Diferido Neto</b>	8.008,87	5.339,25	2.669,63	0,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS:</b>	<b>164.955,69</b>	<b>165.750,76</b>	<b>230.610,97</b>	<b>294.807,47</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Gastos acumulados por pagar	0,00	31.978,29	32.634,57	32.632,07
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>	0,00	31.978,29	32.634,57	32.632,07
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>				
	94.096,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Pasivos Largo Plazo</b>	94.096,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DE PASIVOS:</b>	<b>94.096,00</b>	<b>31.978,29</b>	<b>32.634,57</b>	<b>32.632,07</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social pagado	70.859,69	70.859,69	70.859,69	70.859,69
Reserva legal	0,00	0,00	6.291,28	12.711,67
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	56.621,50	114.405,03
Utilidad (pérdida) neta	0,00	62.912,78	64.203,92	64.199,01
<b>TOTAL PATRIMONIO:</b>	<b>70.859,69</b>	<b>133.772,47</b>	<b>197.976,39</b>	<b>262.175,40</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>164.955,69</b>	<b>165.750,76</b>	<b>230.610,97</b>	<b>294.807,47</b>

Fuente: Plan de Acción  
Elaborado por Autores

Se muestra el Balance General Proyectado por cada año de vida útil del presente proyecto de mejora. Se detallan los activos, pasivos, y capital contable, identificados y cuantificados. Se puede notar claramente la viabilidad del proyecto con este balance, pues existe un constante crecimiento de los activos y un leve aumento de los pasivos, lo cual refleja el buen manejo que tendrá la empresa en el

desarrollo de este nuevo proyecto para recuperar la pérdida que actualmente le afecta.

## **6.5.10 Estado de Resultados**

En el presente documento se informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones de DIPASO S.A. proyectado durante el periodo determinado para este estudio.

Tabla # 23: Estado de Resultados

<b>DIPASO S.A.</b>						
<b>PROYECTO DE MEJORA</b>						
<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (en dólares)</b>						
	1		2		3	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Ventas Netas	252.000,00	100,00%	252.000,00	100,00%	252.000,00	100,00%
Costo de Ventas (Costos Directos - Costos Indirectos)	46.636,76	18,51%	46.659,83	18,52%	46.667,24	18,52%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	205.363,24	81,49%	205.340,17	81,48%	205.332,76	81,48%
Gastos de ventas	82.283,50	32,65%	87.328,48	34,65%	87.328,48	34,65%
Gastos de administración	22.072,43	8,76%	21.173,19	8,40%	21.173,19	8,40%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	101.007,31	40,08%	96.838,50	38,43%	96.831,08	38,43%
Gastos financieros	6.116,24	2,43%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	94.891,07	37,66%	96.838,50	38,43%	96.831,08	38,43%
15% Participación utilidades	14.233,66	5,65%	14.525,77	5,76%	14.524,66	5,76%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	80.657,41	32,01%	82.312,72	32,66%	82.306,42	32,66%
Impuesto a la renta	17.744,63	7,04%	18.108,80	7,19%	18.107,41	7,19%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>62.912,78</b>	<b>24,97%</b>	<b>64.203,92</b>	<b>25,48%</b>	<b>64.199,01</b>	<b>25,48%</b>

Fuente: Plan de Acción  
Elaborado por Autores

A pesar de mantener una constante en los ingresos por la recuperación de la pérdida, y fluctuación de gastos en los años 1, 2 y 3, la utilidad resulta interesante para los investigadores, pues representa en promedio \$63,711.90 anuales después de deducir todos los gastos del ingreso, es decir, un 25,31% neto sobre los ingresos (100%) que percibirá la empresa por cada año de vida útil de este proyecto de mejora.

## 6.5.11 Flujo de Caja

Tabla # 24: Flujo de Caja Proyectado

<b>DIPASO S.A.</b>				
<b>PROYECTO DE MEJORA</b>				
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO (en dólares)</b>				
	Preop.	1	2	3
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Recuperación por ventas	0,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00
Total ingresos operacionales:	0,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>				
Pago a proveedores	0,00	9.664,82	9.687,22	9.694,42
Imprevistos costos directos	0,00	229,37	230,04	230,26
Gastos de ventas	0,00	78.253,22	83.298,20	83.298,20
Gastos de administración	0,00	19.529,93	18.630,69	18.630,69
Mantenimiento, seguros, imprevistos costos indirectos	0,00	8.689,65	8.689,65	8.689,65
Total egresos operacionales:	0,00	116.366,99	120.535,80	120.543,22
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>0,00</b>	<b>135.633,01</b>	<b>131.464,20</b>	<b>131.456,78</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Crédito de proveedores de activos fijos	94.096,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	70.859,69	0,00	0,00	0,00
Total ingresos no operacionales:	164.955,69	0,00	0,00	0,00
<b>E. (-) EGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Pago de intereses por préstamo	0,00	6.116,24	0,00	0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos	0,00	94.096,00	0,00	0,00
Pago participación de trabajadores	0,00	0,00	14.233,66	14.525,77
Pago de impuesto a la renta 22%	0,00	0,00	17.744,63	18.108,80
<b>Activos Fijos Operativos</b>				
Camiones	125.447,00	0,00	0,00	0,00
Handhelds	14.182,00	0,00	0,00	0,00
<b>Activos Fijos Administración y Ventas</b>				
Equipos de Computación	6.093,78	0,00	0,00	0,00
Muebles de Oficina	1.800,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de venta (telefono/diadema)	3.657,06	0,00	0,00	0,00
Adecuación de Oficina	3.000,00	0,00	0,00	0,00
Activo Diferido	8.008,87	0,00	0,00	0,00
Total egresos no operacionales:	162.188,71	100.212,24	31.978,29	32.634,57
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>2.766,98</b>	<b>-100.212,24</b>	<b>-31.978,29</b>	<b>-32.634,57</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>2.766,98</b>	<b>35.420,77</b>	<b>99.485,91</b>	<b>98.822,21</b>
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>0,00</b>	<b>2.766,98</b>	<b>38.187,75</b>	<b>137.673,66</b>
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>2.766,98</b>	<b>38.187,75</b>	<b>137.673,66</b>	<b>236.495,87</b>

Fuente: Plan de Acción  
Elaborado por Autores

Se dice de aquel estado que muestra la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado, por tanto constituye un indicador importante de la liquidez de la empresa.

A raíz del análisis realizado se está en condición de concluir los siguientes puntos:

En el primer año se puede determinar que el flujo de efectivo ha mejorado gracias a los ingresos por la recuperación de la pérdida. La liquidez general de la empresa indica que a pesar de mantener una mejoría, la liquidez no es la deseada, pues el préstamo hecho a Teojama Comercial capta gran parte del mismo (\$94,096).

Para el segundo y tercer año, a pesar de mantener el mismo monto por ingresos, la liquidez aumentó considerablemente, pues ya para este año no se debe cancelar ningún préstamo, aún así parte del efectivo de estos años se desembolsa debido a utilidades y pago del impuesto a la renta. Se puede determinar que la empresa es solvente y está en constante crecimiento.



## 6.5.12 Evaluación Financiera

### 6.5.12.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

La tasa mínima atractiva de retorno para el presente estudio, se estableció en 12% que es la tasa mínima requerida por los accionistas en la actualidad para efectos de inversión en proyectos.

### 6.5.12.2 Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)

Tabla # 25: Tasa Interna de Retorno Financiera

<b>DIPASO S.A.</b>				
<b>PROYECTO DE MEJORA</b>				
<b>TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (en dólares)</b>				
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>Preoperativo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Inversión fija	-154.179,84			
Inversión diferida	-8.008,87			
Capital de operación	-2.766,98			
Participación de trabajadores		0,00	-14.233,66	-14.525,77
Impuesto a la renta		0,00	-17.744,63	-18.108,80
Flujo operacional (ingresos - egresos)		135.633,01	131.464,20	131.456,78
<i>Valor de recuperación:</i>				
Inversión fija (total activos fijos netos)		0,00	0,00	58.311,60
<b>Flujo Neto (precios constantes)</b>	<b>-164.955,69</b>	<b>135.633,01</b>	<b>99.485,91</b>	<b>157.133,81</b>
<b>Flujo de caja Acumulativo</b>	<b>-164.955,69</b>	<b>-29.322,68</b>	<b>70.163,23</b>	<b>227.297,04</b>
<b>TIRF precios constantes:</b>	<b>58,32%</b>			

Fuente: Resumen de Inversión, Flujo de Efectivo Proyectado, Estado de Resultados y Balance General Proyectado  
Elaborado por Autores

La Tasa Interna de Retorno Financiera representa el retorno porcentual con respecto a la inversión que el proyecto arrojaría a sus principales partícipes. La TIRF prevista para este proyecto, es de 58,32%.y es superior a la Tasa de Descuento. Por tanto el proyecto es aceptable.

### **6.5.12.3 Tasa de Retorno del Inversionista (TIRI)**

Tabla # 26: Tasa Interna de Retorno del Inversionista

<b>DIPASO S.A.</b>				
<b>PROYECTO DE MEJORA</b>				
<b>TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA (en dólares)</b>				
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>Preop.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Aporte de los accionistas	70.859,69	0,00	0,00	0,00
Flujo neto generado + dividendos repartidos	0,00	35.420,77	99.485,91	98.822,21
<i>Valor de recuperación:</i>				
Inversión fija		0,00	0,00	58.311,60
Capital de trabajo		0,00	0,00	0,00
<b>Flujo Neto (precios constantes)</b>	<b>-70.859,69</b>	<b>35.420,77</b>	<b>99.485,91</b>	<b>157.133,81</b>
<b>Flujo de caja acumulativo</b>	<b>-70.859,69</b>	<b>-35.438,92</b>	<b>64.046,99</b>	<b>221.180,80</b>
<b>TIRI precios constantes: 87,71%</b>				

Fuente: Resumen de Inversión, Flujo de Efectivo Proyectado y Balance General Proyectado  
Elaborado por Autores

Para el presente estudio, se prevé una TIRI equivalente a 87,71%.

### **6.5.12.4 Tasa de Descuento**

Representa el costo de oportunidad para este estudio, por tanto se considera sea en porcentaje, igual a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno pedida por los accionistas como condición para la aceptación de esta propuesta de mejora.

### **6.5.12.5 Valor Actual Neto (VAN)**

El valor actual neto es aquel valor que resulta de la sustracción del capital a invertir, menos la sumatoria de saldos de caja actualizada. El valor actual neto es positivo (\$147,299.51), es decir, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida por los accionistas.

Tabla # 27: Cálculo del VAN

VAN:	\$ (164.955,69) +	$\frac{\$ 38.187,75}{(1+12\%)^1}$	+	$\frac{\$ 137.673,66}{(1+12\%)^2}$	+	$\frac{\$ 236.495,87}{(1+12\%)^3}$
VAN:	\$ (164.955,69) +	\$ 34.096,20	+	\$ 109.752,60	+	\$ 168.333,09
VAN:	\$ 147.299,51					

Fuente: Flujo de Efectivo Proyectado  
Elaborado por Autores

### **6.5.12.6 Coeficiente Costo / Beneficio**

Se define como el valor presente de los flujos futuros de efectivo, divididos para la inversión inicial. Para el caso de este proyecto, la empresa ganará \$1,89 por cada dólar invertido.

### **6.5.12.7 Payback**

Esta herramienta es útil para la decisión de aceptar sólo los proyectos e inversiones que devuelvan el desembolso inicial en el plazo de tiempo que se estime adecuado. El periodo de recuperación de la inversión para esta propuesta de mejora, es de 1.29 años, es decir, **1 año 3 meses y 14 días**.

### **6.5.12.8 Coeficiente de Rentabilidad Financiera (ROE)**

Ratio que mide la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas por sus recursos arriesgados. Para el presente proyecto, el ROE es en promedio 34,65%, es decir, que la utilidad neta del proyecto es 34.65% mayor al patrimonio.

Tabla # 28: ROE durante vida útil del proyecto

<b>Coeficiente</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Promedio</b>
ROE	47,03%	32,43%	24,49%	34,65%

Fuente: Estado de Resultados y Balance General Projectado  
Elaborado por Autores

### **6.5.12.9 Coeficiente de rendimiento sobre los Activos (ROA)**

Ratio que mide la rentabilidad del negocio por cada unidad monetaria invertida en activos. Para el presente estudio, el coeficiente ROA en promedio es de 29,19%

Tabla # 29: ROA durante vida útil del proyecto

<b>Coeficiente</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Promedio</b>
ROA	37,96%	27,84%	21,78%	29,19%

Fuente: Estado de Resultados y Balance General Projectado  
Elaborado por Autores

### **6.5.12.10 Razones de Apalancamiento**

La Razón de Endeudamiento del Activo mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos; mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores, por tanto, a menor índice, menor cantidad de dinero prestado por terceras personas, como es el caso de este proyecto, donde en promedio se tiene una relación de deuda total sobre activo total de 14,80%.

En resumen, la empresa cuenta con la disponibilidad completa de asumir obligaciones de cualquier tipo que se le presenten.

Tabla # 30: Razones de apalancamiento durante vida útil del proyecto

<b>Coficiente</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Promedio</b>
Pasivos totales/activos totales	19,30%	14,20%	11,10%	14,80%
Pasivos corrientes/activos totales	19,30%	14,20%	11,10%	14,80%
Patrimonio/activos totales	80,70%	85,80%	88,90%	85,13%

Fuente: Estado de Resultados y Balance General Proyectado  
Elaborado por Autores

## **6.6 Conclusión**

Se puede determinar la factibilidad de la propuesta de mejora debido a los resultados previstos detallados a lo largo de este capítulo, los cuales se resumen en los siguientes puntos:

- ✓ El valor actual neto es positivo.
- ✓ La Tasa Interna de Retorno Financiera es superior a la Tasa de Descuento.
- ✓ El proyecto no tiene flujo operacional negativo en ningún periodo, por tanto no tendrá dificultades durante su operación.
- ✓ El capital de trabajo preoperacional es positivo, por tanto el proyecto es libre de empezar sus operaciones.
- ✓ El Índice de Capital de Trabajo es positivo a lo largo del estudio.
- ✓ El nivel de endeudamiento que pueda adquirir la empresa se encuentra dentro de un rango normal, es decir, adecuado.
- ✓ El coeficiente Beneficio/Costo es mayor a uno.
- ✓ El proyecto presenta una Utilidad Neta Positiva.
- ✓ No se presenta déficit en el Flujo de Caja.

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

### **7.1 Conclusiones:**

Ante el crecimiento apresurado que ha experimentado la empresa, resulta necesario dar un nuevo giro para la innovación en procesos de la compañía, sobretodo en el de ventas, pues los mismos se han mantenido desde sus inicios, y esto ha llevado consigo a crear malestar y conflicto tanto en clientes internos y externos, lo cual automáticamente está repercutiendo en el nivel de desempeño de la compañía, y por tanto en sus ingresos.

Gracias a las entrevistas y encuestas realizadas a los distintos involucrados en el proceso de Ventas de la empresa, se detectó que los clientes que manifestaron mayores quejas, eran aquellos que realizaban sus compras al por mayor, ya sea haciendo sus pedidos personalmente en la empresa, o vía telefónica, es decir, contactándose directamente con el Departamento de Call Center, es por esto que se realizó el presente estudio enfocado al Proceso de *Ventas al Por Mayor*.

El proceso antes mencionado se manifiesta con problemas, debido a:

- *Falta de vendedores para atender llamadas.*
- *Demora en entrega de mercadería.*
- *Demora en digitación de pedidos.*

Al haber analizado los problemas, se propusieron mejoras que deben darse en un rango de tiempo corto, para reducir la pérdida y

no crear mala imagen con los clientes que mantienen relación comercial con DIPASO S.A desde hace ya muchos años atrás, las cuales se resumen en:

- *Contratación vendedores Call Center*
- *Adquisición de camiones*
- *Implementación de toma de pedidos mediante Handhelds*

Finalmente se puede determinar la factibilidad de la propuesta de mejora mediante el presente estudio, debido a los resultados financieros arrojados, y que se resumen en que la TIR ofrecida por el proyecto, es mayor a la TMAR requerida por los accionistas, resultado que se reafirma con el VAN que es positivo.



## **7.2 Recomendaciones:**

Tras haber realizado un estudio a profundidad mediante la investigación de campo realizada en las instalaciones de DIPASO S.A., la observación directa realizada por los autores, sociograma, entrevistas y encuestas realizadas a los involucrados directos e indirectos con el proceso de ventas de la compañía, se puede recomendar que:

- El proceso de ventas que maneja la empresa debe innovarse pues los tiempos de demora por los que se están viendo afectados los clientes, están repercutiendo en los ingresos de la empresa. La innovación puede darse en cuanto a la implementación de equipos tecnológicos que permitan facilitar el trabajo, o mediante la reestructuración y análisis de las tareas que actualmente son llevadas a cabo para la ejecución de las ventas.
- Las exigencias del cliente han cambiado drásticamente en los últimos tiempos, por tanto, se requiere urgentemente establecer mejores canales de comunicación con los clientes, de tal forma que se pueda alcanzar un alto grado de fidelidad, el cual pueda ser aprovechado por la empresa para disminuir las pérdidas dentro del proceso de Ventas, y por ende alcanzar mayores cuotas de venta en un mediano plazo.

## **8. BIBLIOGRAFÍA:**

- Gabriel Baca Urbina; 2009; “Evaluación de Proyectos”; México D.F, Mc Graw Hill.
- Solana y Pienovi; 1980; “Teoría de la Administración de Organizaciones”;Buenos Aires, Editorial Prentice Hall Hispanoamericano S.A
- Ruiz Olalla C; 2001; “Gestión de la calidad a través de los indicadores externos”; Barcelona, Editorial Universitaria.
- Andy Sernovitz, Seth Godin & Guy Kawasaki; 2009; “Marketing de Boca en Boca”; Barcelona, McGraw Hill.
- Fernando Martin Amez; 1999; “Diccionario de Contabilidad y Finanzas”; Madrid, Cultural Editorial.
- Richard J. Lutz; 2010; “Posicionamiento de marca”; Barcelona; Bresca Editorial.
- Mauricio León Lefcovich; 2003; “Gestión de la Calidad Total”; México D.F.; Prentice Hall.
- Stanton Etzel & Walker; 2007; Fundamentos de Marketing’ México DF; McGraw Hill.
- Equipo Vértice; 2011; ‘Organización de Procesos de Ventas’; Buenos Aires; Editorial Vértice.
- Millind Lele y Jagdich Sheth; 1997; “¿Cómo satisfacer a sus clientes?; Madrid; Editorial Díaz de Santos.

- Gregorio Rodríguez Gómez; 1996; 'Metodología de la Investigación Cualitativa'; Granada; Ediciones Aljibe.
- Alberto Galgano; 1995; "Los 7 instrumentos de la Calidad Total"; Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Nassir Sapag Chain; 2007; ¿Como multiplicar las ventas a través del boca a boca?'; México; Pearson Educación de México.
- Pablo Balseiro; 2008; ¿Cómo multiplicar las ventas a través del boca a boca?'; Montevideo, Editorial Paidós.

## **9. ANEXOS**



**Anexo 1: Dipaso Matriz**



**Anexo 2: Dipaso Sucursal 1**



**Anexo 3: Dipaso Sucursal 2**



**Anexo 4: Dipaso Sucursal 3**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **Entrevista a Profundidad**

#### **CLIENTES MAYORISTAS DIPASO S.A.**

##### **Cuestionario**

1. ¿La empresa comunica periódicamente los descuentos, promociones aún si ud. no se ha acercado a comprar?
2. ¿Cómo califica el proceso de ventas de la empresa?
3. ¿Se hace un correcto seguimiento de su caso cuando existen reclamos?
4. ¿Siente ud. que la empresa conoce al 100% sus requerimientos?
5. ¿Ha participado en eventos que organice la empresa?
6. ¿Si tuviera la posibilidad de hacer un cambio en el servicio de ventas, cuál sería?
7. ¿En el proceso de ventas su vendedor le ayuda a decidir al momento de comprar?
8. En cuanto a las bonificaciones, ¿le resultan atractivas?
9. ¿El crédito que se le ha otorgado, ha sido el suficiente?
10. Después de su compra, ¿ha recibido alguna llamada para verificar la entrega de mercadería y su conformidad con la misma?

##### **Anexo 5: Formato entrevistas a profundidad clientes mayoristas**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **Resultados de Entrevistas a Profundidad**

#### **CLIENTES MAYORISTAS DIPASO S.A.**

##### **1.- ¿La empresa comunica periódicamente los descuentos, promociones aún si Ud. no se ha acercado a comprar?**

La mayoría respondió que sí suelen dar a conocer sus ofertas pero no siempre puesto que no poseen los medios necesarios para hacerlo; algunos se mostraron muy insatisfechos y molestos pues dicen que ellos deben de preguntar al vendedor.

##### **2.- ¿Cómo califica el proceso de ventas de la empresa?**

La mayoría de los entrevistados dijeron que les parece lento el proceso de ventas de DIPASO S.A. puesto que existe demora al momento de procesar sus pedidos y por tanto esto repercute en la llegada de sus pedidos. Consideraron que debería tomarse muy en cuenta el mejoramiento de este proceso, pues la competencia aprovecha de sus debilidades para sacar provecho y llegar a más clientes.

##### **3.- ¿Se hace un correcto seguimiento de su caso cuando existen reclamos?**

Los clientes no tuvieron quejas sobre esta pregunta. Todos han sido atendidos a tiempo ante algún reclamo o conflicto con su pedido.

##### **4.- ¿Siente ud. que la empresa conoce al 100% sus requerimientos?**

Las personas entrevistadas respondieron que la empresa conoce sólo una parte de sus requerimientos, pero no del todo puesto que la atención hacia ellos es insuficiente por la poca cantidad de vendedores Call Center, por tanto la comunicación es complicada ya que no pueden transmitir con facilidad sus intereses o deseos.



**5.- ¿Ha participado en eventos que organice la empresa?**

La mayoría confirmó que ha asistido gran cantidad de veces al evento anual de DIPASO S.A. llamado "Multimarcas", en el cual se presenta la gran promoción de fin de año ofrecida a sus clientes con todas las bonificaciones en las distintas marcas que maneja la empresa; por tanto esta se presenta como una estrategia interesante para seguir motivando la fidelidad de los clientes de DIPASO S.A.

**6.- ¿Si tuviera la posibilidad de hacer un cambio en el servicio de ventas, cuál sería?**

Casi todos nombraron aspectos importantes que la empresa debe reforzar para mantenerse en pie, entre los que están: aumento y capacitación de vendedores, agilizar el proceso de entrega de mercadería ya que muchas veces les causa problemas puesto que necesitan rápido los productos para sus ventas y la inversión en mayor tecnología para automatizar el proceso de toma de sus pedidos que resulta engorroso en repetidas ocasiones.

**7.- ¿En el proceso de ventas su vendedor le ayuda a decidir al momento de comprar?**

Gran parte respondió que sí y que gracias a esto toman mejores decisiones al comprar, y siempre les recomiendan productos nuevos y convenientes para la venta.

**8.- En cuanto a las bonificaciones, ¿le resultan atractivas?**

La mayoría dijo que si les atraen pero que igual faltan mejorar y aumentar puesto que compran por gran volumen y por ello esperan buenas bonificaciones que los mantenga motivados. Consideran que deberían aumentarse los privilegios de compra hacia ellos mediante

consensos y acuerdos estratégicos con las grandes empresas que los proveen.

**9.- ¿El crédito que se le ha otorgado, ha sido el suficiente?**

La mitad de los encuestados se mostraron poco satisfechos con el crédito que se les ha otorgado para sus compras puesto que necesitan comprar grandes cantidades; pero la otra mitad afirmó que si le es suficiente para abastecerse y seguir comprando en DIPASO S.A.

**10.- Después de su compra, ¿ha recibido alguna llamada para verificar la entrega de mercadería y su conformidad con la misma?**

Todas las respuestas apuntaron a que los clientes se sienten profundamente abandonados en este aspecto, puesto que luego de hacer los pedidos no son consultados como se debería, para saber si se presentó algún inconveniente o si están conformes, lo cual refleja claramente el mediocre seguimiento que se hace a los clientes luego de haber sido entregada la mercadería; lo que les resulta muy molesto e incómodo puesto que consideran que como clientes se merecen lo mejor.

**ESTUDIO DE MERCADO**  
**Entrevista a Profundidad**  
**PERSONAL INTERNO DIPASO S.A.**

**Cuestionario**

1. ¿Cómo considera el clima laboral dentro de la empresa?
2. ¿Están definidas las responsabilidades y autoridades en el Departamento de Ventas?
3. ¿Se revisan de forma periódica los planes, metas, objetivos, y se aplican los cambios necesarios para alcanzarlos?
4. ¿Considera que estos planes, metas y objetivos se están cumpliendo?  
¿Por qué?
5. ¿Cómo evalúa ud. la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa?
6. ¿Cómo califica ud. el servicio prestado por su Departamento hacia los clientes?
7. En el proceso de ventas, ¿se obtiene información de los clientes y se mide su grado de satisfacción?
8. ¿Se hace uso de algún tipo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes?
9. ¿Cuán importante piensa ud. que es tener una buena comunicación dentro de la empresa?
10. ¿Qué problemas se podrían presentar por una mala comunicación?

**Anexo 7: Formato entrevista a profundidad vendedores Call Center**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **Resultados de Entrevista a Profundidad**

#### **PERSONAL INTERNO DIPASO S.A.**

##### **1.- ¿Cómo considera el clima laboral dentro de la empresa?**

Los encuestados se mostraron muy complacidos con esta pregunta. La mayoría de las respuestas fueron que el clima laboral dentro de la empresa es bueno, en ocasiones se presentan inconvenientes por cuestiones de conflictos y chismes entre el mismo personal, por lo cual el clima se vuelve un poco pesado. Consideraron también que el clima es de agrado porque se siente a la empresa como una familia. En general, el clima que presenta actualmente la empresa en el Departamento de Ventas va bien, pero debe mejorar para que el personal se sienta más motivado y se puedan cumplir los objetivos de la empresa.

##### **2.- ¿Están definidas las responsabilidades y autoridades en el Departamento de Ventas?**

Algunos encuestados respondieron que no, que es un aspecto que debe mejorarse con carácter urgente pues ya no saben a quién reportarse o quién es su jefe inmediato. El Departamento de Ventas ha sufrido muchos cambios últimamente y no han quedado definidas las jefaturas, por tanto también han existido problemas por esta causa. Aunque para algunos las autoridades no se encuentran establecidas, para la mayoría sí, por tanto no presentan conflictos en el momento de hacer sus gestiones de venta y llegar al cumplimiento mensual.

**3.- ¿Se revisan de forma periódica los planes, metas, objetivos, y se aplican los cambios necesarios para alcanzarlos?**

Sí, para la mayoría sí se revisan, pero no hay una gestión inmediata para el cambio. Lo bueno es que existen reuniones mensuales para analizar el mes anterior, y se determinan ciertos aspectos para tomarlos en cuenta y mejorarlos. Para algunos encuestados, últimamente no se han tenido muy seguidas estas reuniones, pero indican que se está volviendo a retomar el tema para tomar medidas correctivas.

**4.- ¿Considera que estos planes, metas y objetivos se están cumpliendo? ¿Por qué?**

Sí se están tomando en cuenta, pero se van cumpliendo paulatinamente por tanto para algunos resultan tardíos los cambios. Para otros no se están cumpliendo estos planes ni metas pues no existe un liderazgo ni comunicación efectiva entre los involucrados, por tanto esto queda en el olvido.

**5.- ¿Cómo evalúa ud. la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa?**

Los encuestados reportaron que la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa es buena y fluida, y para los demás resulta normal, sin mayores novedades. Actualmente está existiendo mayor comunicación entre los departamentos, por tanto esperan buenos resultados de ello.

**6.- ¿Cómo califica ud. el servicio prestado por su Departamento hacia los clientes?**

Los encuestados admitieron que el servicio ofrecido a sus clientes es regular, pues tres personas resultan insuficientes para hacer una función de tele-ventas con la extensa cartera de clientes que posee

la empresa. Comentaron que en repetidas ocasiones deben apurar a los clientes para agilizar la toma del pedido, y esto se ha visto manifestado con las constantes quejas telefónicas de los clientes.

**7.- En el proceso de ventas, ¿se obtiene información de los clientes y se mide su grado de satisfacción?**

Si bien es cierto no existe un método específico para medir la satisfacción al cliente, pero las llamadas telefónicas es la forma en la que se ha estado trabajando hasta el momento y de cierta forma ha resultado bueno para la empresa. Para algunos no consideran que las llamadas sea una forma de medir al cliente en cuanto a satisfacción, por tanto para ellos no hay cómo obtener ni medir la satisfacción de los clientes.

**8.- ¿Se hace uso de algún tipo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes?**

Frecuentemente se trata de indagar mediante llamadas telefónicas a los clientes para conocer si su pedido llegó y qué tal les pareció el servicio.

**9.- ¿Cuán importante piensa ud. que es tener una buena comunicación dentro de la empresa?**

Para todos los involucrados es muy importante que exista un buen canal de comunicación dentro de la empresa, pues es esencial para que surjan buenas y acertadas decisiones por tanto la empresa puede ganar, y los colaboradores también.

**10.- ¿Qué problemas se podrían presentar por una mala comunicación?**

Decisiones apresuradas, confusión, quejas, retrasos, falta de cumplimiento de objetivos, clientes afectados, hacer las cosas mal, tensión en ambiente laboral. Estos son algunos de los problemas que para ellos pueden surgir por una mala comunicación, e indicaron que los afectados son primordialmente son los clientes, por tanto debe existir una fluida comunicación para retroalimentar.

## **FORMATO DE ENCUESTA PARA CLIENTES MAYORISTAS**

La encuesta es realizada con fines académicos para estudiar la factibilidad del proyecto de mejora en cuestión.

**Nombre:**

1. **¿Hace qué tiempo es usted cliente de DIPASO S.A?**

<input type="checkbox"/> 1 a 6 meses	<input type="checkbox"/> 7 a 12 meses	<input type="checkbox"/> 1 a 5 años
<input type="checkbox"/> 5 a 10 años	<input type="checkbox"/> 10 a + años	

2. **Del 1 al 5: ¿Cómo califica el servicio de ventas de DIPASO S.A? (Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)**

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy bueno	<input type="checkbox"/> Bueno
<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	

3. **En cuanto a la logística de entrega de mercadería en su local: ¿Cómo califica este servicio de DIPASO S.A?**

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy bueno	<input type="checkbox"/> Bueno
<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	

4. **Cuando tuvo algún reclamo post-venta ¿Cómo fue atendido?**

<input type="checkbox"/> A tiempo atendieron	<input type="checkbox"/> Demora	<input type="checkbox"/> Nunca
---	---------------------------------	--------------------------------

5. **Los precios que maneja DIPASO S.A, ¿le parecen competitivos?**

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

6. **¿En qué aspectos cree ud. que DIPASO S.A deba mejorar para satisfacer al 100% sus requerimientos??**

<input type="checkbox"/> Tecnología	<input type="checkbox"/> Personal	<input type="checkbox"/> Productos	Promociones	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	-------------	--------------------------



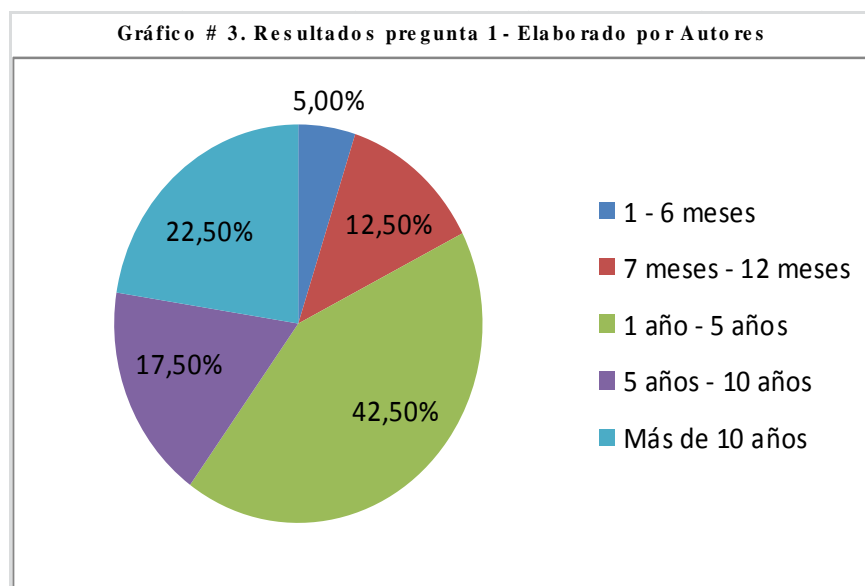
## RESULTADOS DE ENCUESTAS PARA CLIENTES MAYORISTAS

### 1 ¿Hace qué tiempo es usted cliente de DIPASO S.A?

Tabla # 3 Antigüedad cliente

Antigüedad cliente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 6 meses	2	5,00	5,00	5,00
	7 meses - 12 meses	5	12,50	12,50	17,50
	1 año - 5 años	17	42,50	42,50	60,00
	5 años - 10 años	7	17,50	17,50	77,50
	Más de 10 años	9	22,50	22,50	100,00
	Total	40	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



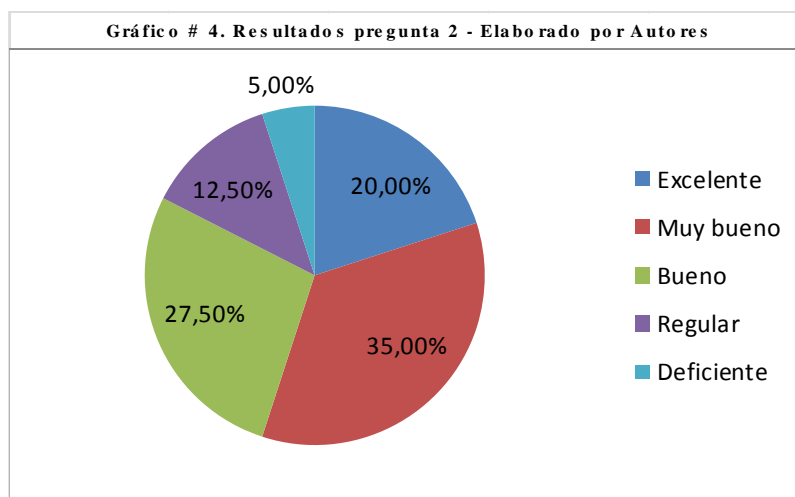
Esto nos muestra el grado de fidelidad que tienen los clientes para con DIPASO S.A, puesto que el 42,50% de ellos han hecho negocios con la empresa durante estos últimos cinco años.

**2 Del 1 al 5: ¿Cómo califica el servicio de ventas de DIPASO S.A? (Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)**

**Tabla # 4 Calificación servicio ventas**

Calificación servicio ventas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	8	20,00	20,00	20,00
	Muy bueno	14	35,00	35,00	55,00
	Bueno	11	27,50	27,50	82,50
	Regular	5	12,50	12,50	95,00
	Deficiente	2	5,00	5,00	100,00
	Total	40	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



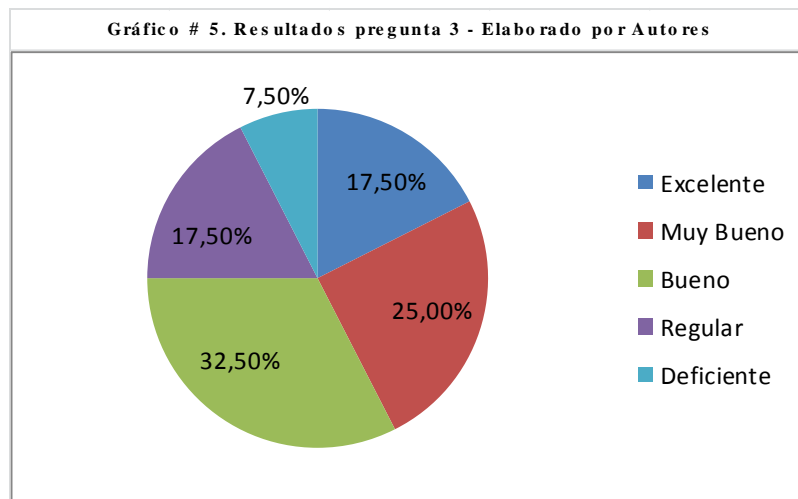
Se tiene como resultado global que el 27.5% de los encuestados perciben el servicio de ventas de DIPASO S.A como 'Bueno'. Por consiguiente se debe trabajar en estrategias para que ese mismo porcentaje de clientes vea el servicio de ventas de DIPASO S.A como Excelente.

**3 En cuanto a la logística de entrega de mercadería en su local:  
¿Cómo califica este servicio de DIPASO S.A?**

Tabla # 5 Calificación servicio logística

Calificación servicio logística					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	7	17,50	17,50	17,50
	Muy Bueno	10	25,00	25,00	42,50
	Bueno	13	32,50	32,50	75,00
	Regular	7	17,50	17,50	92,50
	Deficiente	3	7,50	7,50	100,00
	Total	40	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



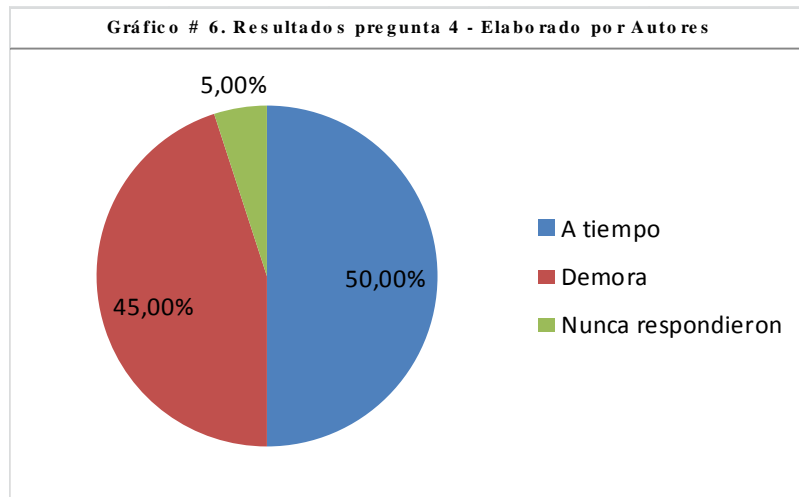
De los encuestados 32,5% informó que el servicio de logística lo califican como Bueno. Esto es un grave indicador para la compañía pues los pedidos son devueltos por la demora en el tiempo de entrega, implicando esto una disminución en ventas, y en un doble trabajo para el personal de Logística, pues deben regresar la mercadería a las bodegas y hacer la devolución respectiva.

#### 4 Cuando tuvo algún reclamo post-venta ¿Cómo fue atendido?

Tabla #6 Reclamo post-venta

Reclamo post-venta					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A tiempo	20	50,00	50,00	50,00
	Demora	18	45,00	45,00	95,00
	Nunca respondieron	2	5,00	5,00	100,00
	Total	40	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



El mayor porcentaje de clientes en esta pregunta (50%) indica que su reclamo fue atendido a tiempo, pero muy cerca, es decir, el 45% de los clientes dijo que la respuesta a ese reclamo demoró. Por lo cual es importante implementar y establecer una estrategia para un mejor servicio de post-venta.

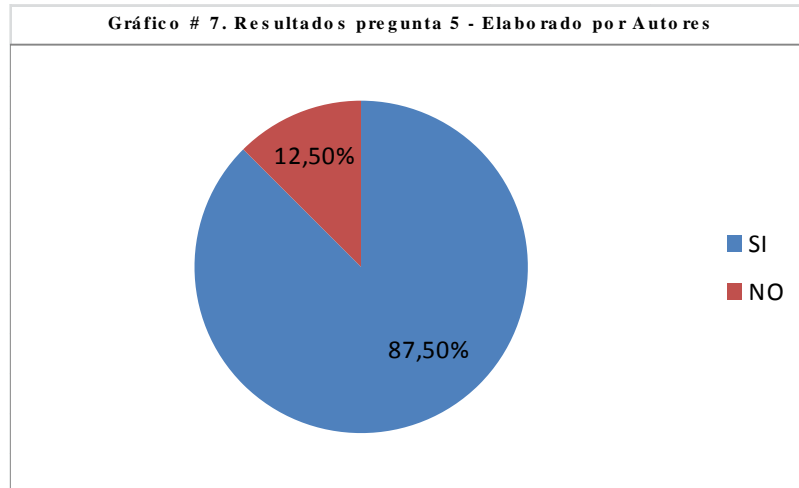
## 5 Los precios que maneja DIPASO S.A, ¿le parecen competitivos?

Tabla # 7 Precios competitivos

Precios competitivos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	35	87,50	87,50	87,50
	NO	5	12,50	12,50	100,00
	Total	40	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 7. Resultados pregunta 5 - Elaborado por Autores



En esta respuesta la mayoría de los clientes (87%) tiene una excelente percepción en cuanto a precios. Esto es algo positivo lo cual ayuda a fidelizar clientes a lo largo del tiempo, logrando así también un marketing boca a boca gratuito por parte de los mismos.

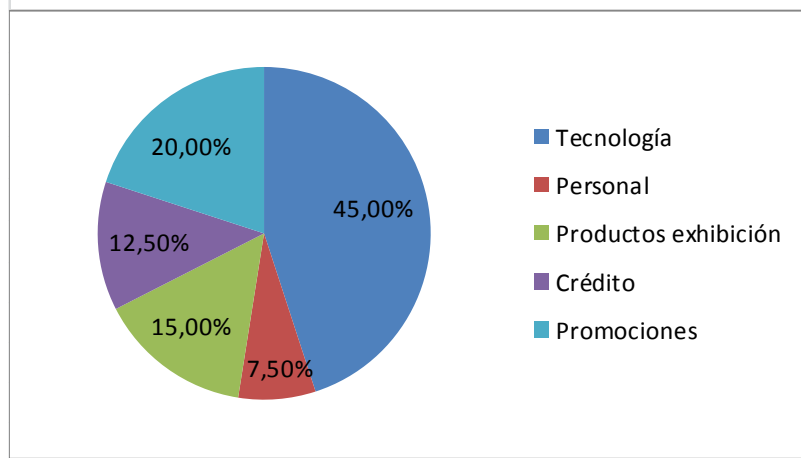
**6 ¿En qué aspectos cree ud. que DIPASO S.A deba mejorar para satisfacer al 100% sus requerimientos?**

**Tabla # 8 Otros aspectos a mejorar**

Otros aspectos a mejorar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tecnología	18	45,00	45,00	45,00
	Personal	3	7,50	7,50	52,50
	Productos	6	15,00	15,00	67,50
	Crédito	5	12,50	12,50	80,00
	Promociones	8	20,00	20,00	100,00
	Total	40	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

**Gráfico # 8. Resultados pregunta 5 - Elaborado por Autores**



La tabla # 8 muestra que 45% de los encuestados consideran que la tecnología es el aspecto al que DIPASO S.A. debería poner mayor énfasis para mejorar su desempeño y satisfacer las necesidades de sus clientes, esto debido en su mayoría, al lento procesamiento de sus pedidos.

**Anexo 10: Resultados de encuestas realizadas a clientes mayoristas**

## **FORMATO DE ENCUESTA PARA CONSUMIDORES**

### **FINALES**

La encuesta es realizada con fines académicos para estudiar la factibilidad del proyecto de mejora en cuestión.

**Nombre:**

**1. ¿Hace qué tiempo es usted cliente de DIPASO S.A?**

<input type="checkbox"/> 1 a 6 meses	<input type="checkbox"/> 7 a 12 meses	<input type="checkbox"/> 1 a 5 años
<input type="checkbox"/> 5 a 10 años	<input type="checkbox"/> 10 a + años	

**2. Del 1 al 5: ¿Cómo califica el servicio de ventas de DIPASO S.A? (Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)**

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno
<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	

**3. ¿Cuánto ayudan los vendedores al momento de su decisión de compra?**

<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Medianamente	<input type="checkbox"/> Poco
<input type="checkbox"/> Casi nada	<input type="checkbox"/> Nada	

**4. ¿Qué tan atractivas le resultan las promociones y ofertas que ofrece DIPASO S.A.?**

<input type="checkbox"/> Muy atractivas	<input type="checkbox"/> Atractivas	<input type="checkbox"/> Poco atractivas
---	-------------------------------------	--

**5. Dentro de la variedad de productos que maneja DIPASO S.A. ¿considera Ud. que está completa?**

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

Si su respuesta fue No, indique los productos. De lo contrario pase a la pregunta 6.

**6. ¿En qué aspectos cree ud. que DIPASO S.A deba mejorar para satisfacer al 100% sus requerimientos??**

<input type="checkbox"/> Tecnología	<input type="checkbox"/> Personal Prod	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> ciones
-------------------------------------	--	----------------------------	---------------------------------

**Anexo 11: Formato encuestas realizadas a consumidores finales**

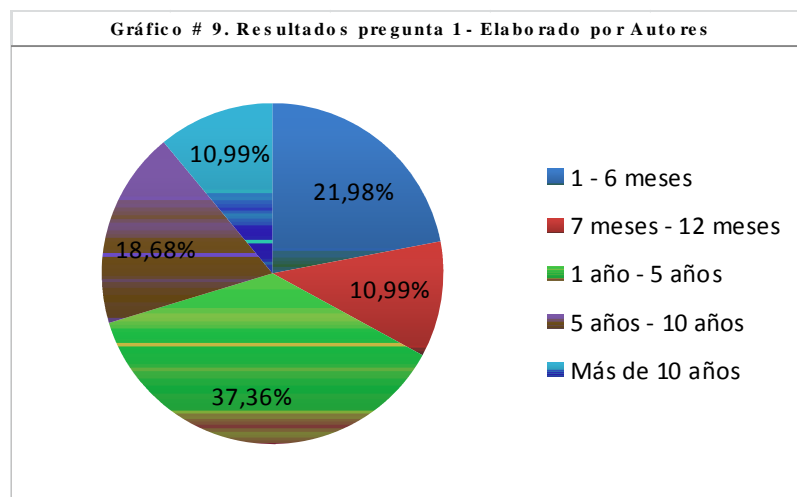
**RESULTADOS DE ENCUESTAS PARA PARA CONSUMIDORES**  
**FINALES**

1. ¿Hace qué tiempo es ud. cliente de DIPASO S.A?

Tabla # 9 Antigüedad cliente

Antigüedad cliente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 6 meses	20	21,98	21,98	21,98
	7 meses - 12 meses	10	10,99	10,99	32,97
	1 año - 5 años	34	37,36	37,36	70,33
	5 años - 10 años	17	18,68	18,68	89,01
	Más de 10 años	10	10,99	10,99	100,00
	Total	91	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



Esta pregunta muestra el grado de fidelidad que tienen los clientes de DIPASO S.A puesto que el 37.36% que es el porcentaje más alto, es de clientes mayoristas que prefieren a la empresa por encima de la competencia desde hace 1 a 5 años.



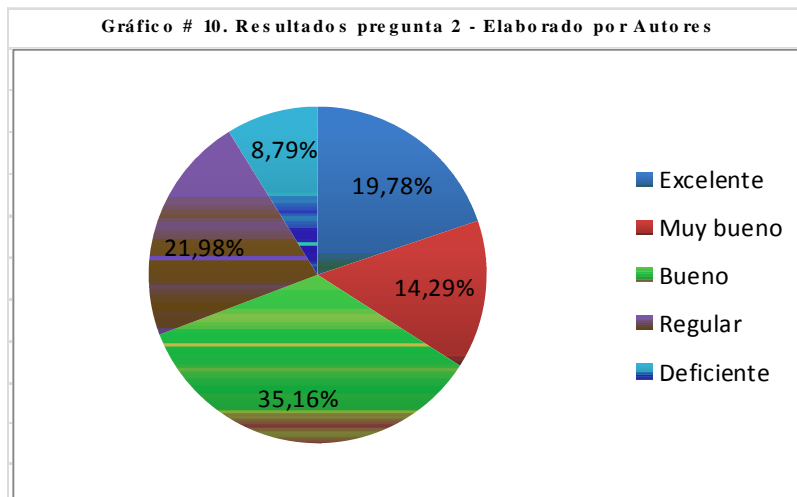
**2. Del 1 al 5: ¿Cómo califica el servicio de ventas de DIPASO S.A?  
(Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)**

Tabla #10 Calificación servicio ventas

Calificación servicio ventas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	18	19,78	19,78	19,78
	Muy bueno	13	14,29	14,29	34,07
	Bueno	32	35,16	35,16	69,23
	Regular	20	21,98	21,98	91,21
	Deficiente	8	8,79	8,79	100,00
	Total	91	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 10. Resultados pregunta 2 - Elaborado por Autores



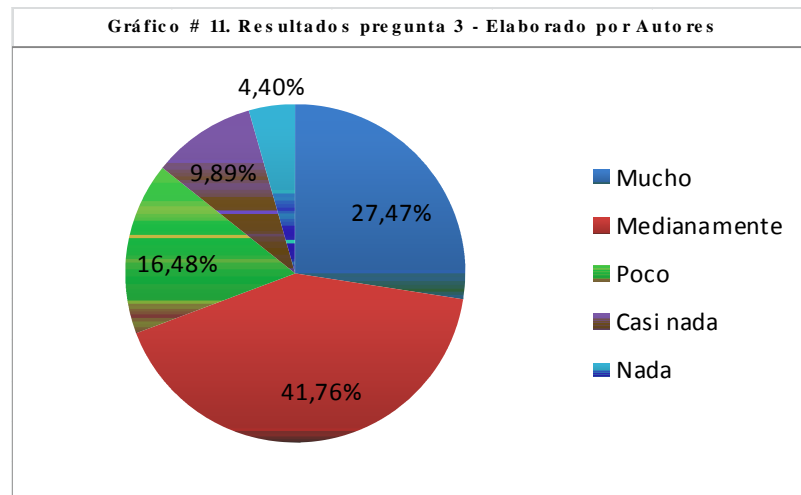
Se puede apreciar que el de los encuestados ven el servicio de ventas de DIPASO S.A como 'Bueno'. Y esto se ha vuelto una constante entre los clientes externos, por lo cual una mejora en cuanto al servicio de ventas es inminente.

### 3. ¿Cuánto ayudan los vendedores al momento de su decisión de compra?

Tabla # 11 Calificación vendedores

Calificación vendedores					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mucho	25	27,47	27,47	27,47
	Medianamente	38	41,76	41,76	69,23
	Poco	15	16,48	16,48	85,71
	Casi nada	9	9,89	9,89	95,60
	Nada	4	4,40	4,40	100,00
	Total	91	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



El mayor porcentaje de respuestas de clientes (41.76%) refleja que los vendedores ayudan medianamente al momento de tomar una decisión de compra, lo cual es bueno pues se puede concluir que la fuerza de ventas está bien encaminada, pero así mismo se debería conseguir el óptimo rendimiento de la misma. Capacitaciones pueden ser una buena solución para este inconveniente.

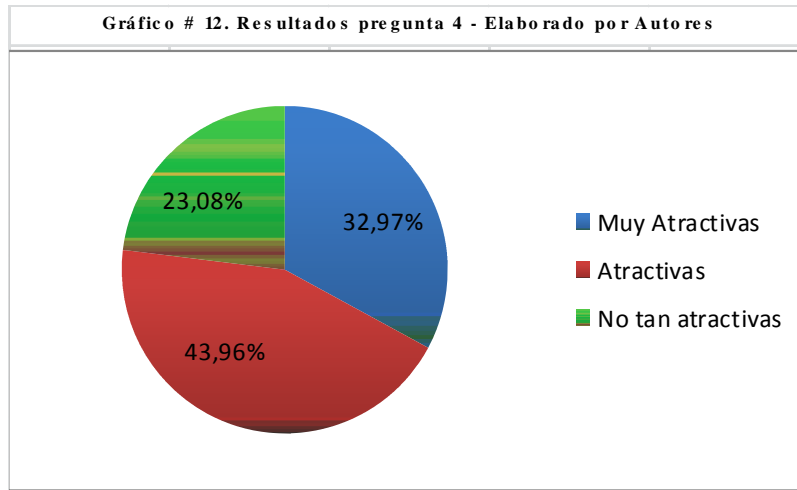
**4. ¿Qué tan atractivas le resultan las promociones y ofertas que ofrece DIPASO S.A.?**

**Tabla # 12 Calificación promociones-ofertas**

Calificación promociones-ofertas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Atractivas	30	32,97	32,97	32,97
	Atractivas	40	43,96	43,96	76,92
	No tan atractivas	21	23,08	23,08	100,00
	Total	91	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

**Gráfico # 12. Resultados pregunta 4 - Elaborado por Autores**



Como se puede analizar el mayor porcentaje es el 43,96% donde los clientes consideran como “Atractivas” las promociones que DIPASO S.A ofrece, lo cual se considera como muy positivo para este estudio pues no se quiere llegar al punto de mal acostumbrar al cliente con ofertas, descuentos y/o promociones.

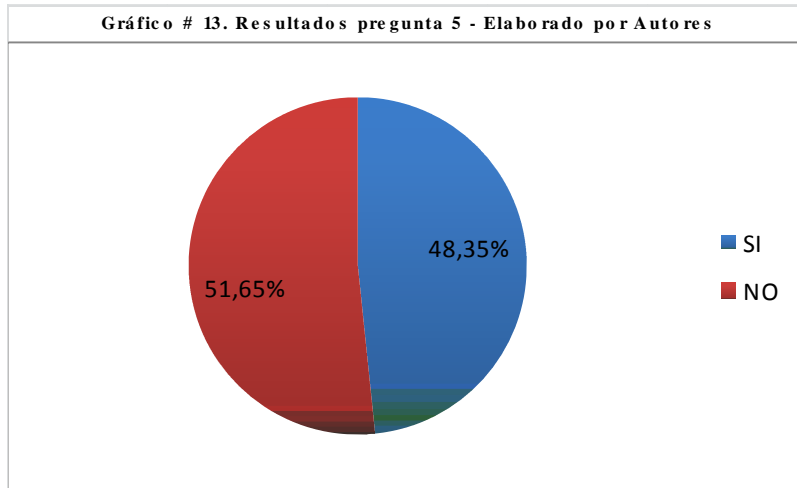
**5. Dentro de la variedad de productos que maneja DIPASO S.A. ¿considera Ud. que está completa?**

Tabla # 13 Variedad productos

Variedad productos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	44	48,35	48,35	48,35
	NO	47	51,65	51,65	100,00
	Total	91	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 13. Resultados pregunta 5 - Elaborado por Autores

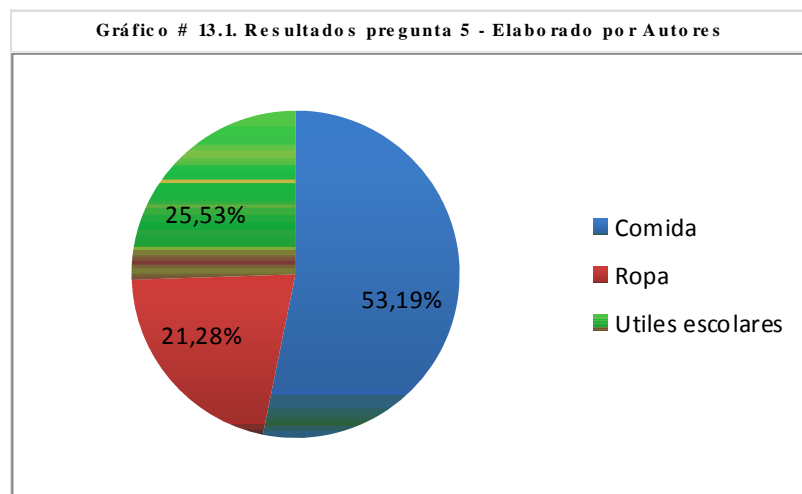


Los resultados muestran que el 48,35% considera que la variedad de productos que maneja la empresa hoy en día sí está completa, el 51,65% restante indica lo contrario, pues necesitan surtidos tales como: comida (53,19%), útiles escolares (25,53%) y ropa (21,28%).

Tabla # 13.1 Descripción variedad productos

Descripción variedad productos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comida	25	53,19	53,19	53,19
	Ropa	10	21,28	21,28	74,47
	Útiles escolares	12	25,53	25,53	100,00
	Total	47	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



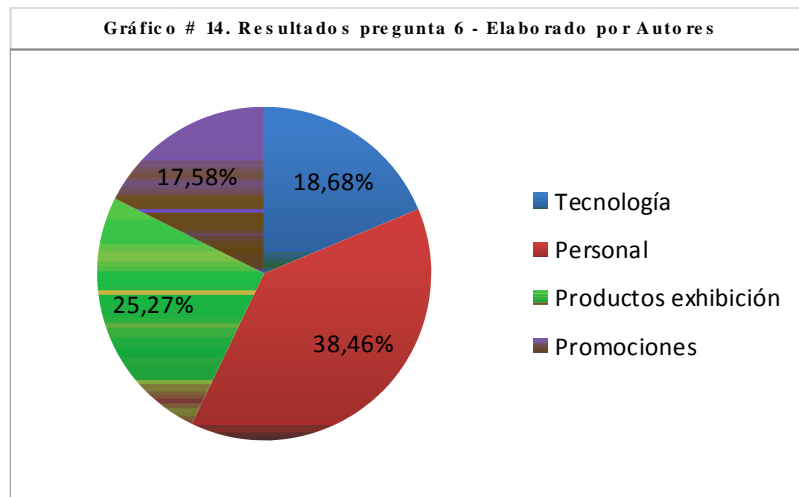
Basándose en la tabla 13.1 se observa que los clientes de DIPASO S.A consideran, como mayor importancia para una correcta variedad de productos, que se debería incluir comida (53,19%) y útiles escolares (25,23%).

**6. ¿En qué otros aspectos cree ud. que DIPASO S.A deba mejorar para satisfacer al 100% sus requerimientos?**

**Tabla # 14 Otros aspectos a mejorar**

Otros aspectos a mejorar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tecnología	17	18,68	18,68	18,68
	Personal	35	38,46	38,46	57,14
	Productos exhibición	23	25,27	25,27	82,42
	Promociones	16	17,58	17,58	100,00
	Total	91	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



La tabla indica que 38,46% de los encuestados considera que el personal es uno de los mayores problemas que tiene la empresa, y debe poner empeño en mejorarlo. Además de este aspecto, mencionaron otros, tales como: exhibición de productos (25,27%), tecnología (18,68%) y promociones (17,58%).

**Anexo 12: Resultados de encuestas realizadas a consumidores finales**

## **FORMATO DE ENCUESTA PARA CLIENTES MEDIANOS**

La encuesta es realizada con fines académicos para estudiar la factibilidad del proyecto de mejora en cuestión.

**Nombre:**

1. **¿Hace qué tiempo es usted cliente de DIPASO S.A?**

1 a 6 meses       7 a 12 meses       1 a 5 años  
 5 a 10 años       10 a + años

2. **Del 1 al 5: ¿Cómo califica el servicio de ventas de DIPASO S.A? (Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)**

Excelente       Muy Bueno       Bueno  
 Regular       Deficiente

3. **¿Cómo califica el tiempo de despacho de su pedido?**

Rápido       Lento       Muy lento

4. **¿Qué tan atractivas le resultan las promociones y ofertas que ofrece DIPASO S.A.?**

Muy atractivas       Atractivas       Poca atractivas

5. **Dentro de la variedad de productos que maneja DIPASO S.A. ¿considera Ud. que está completa?**

Si       No

Si su respuesta fue No, indique los productos. De lo contrario pase a la pregunta 6.

6. **¿En qué aspectos cree ud. que DIPASO S.A deba mejorar para satisfacer al 100% sus requerimientos??**

**RESULTADOS DE ENCUESTAS PARA PARA CLIENTES MEDIANOS**

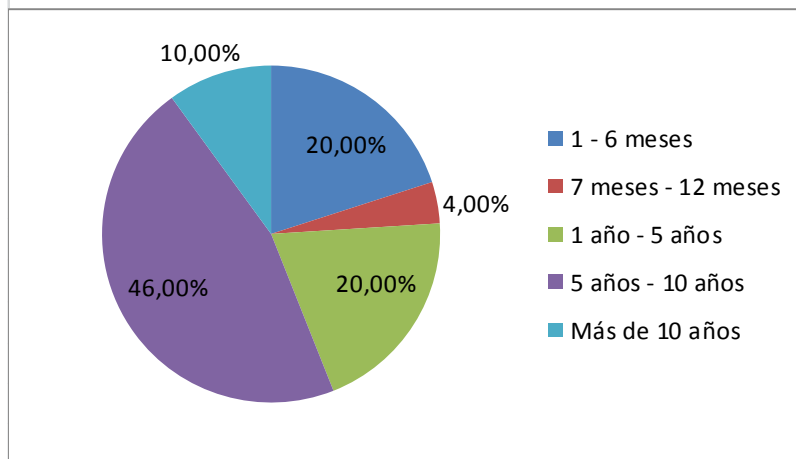
**1. ¿Hace qué tiempo es ud. cliente de DIPASO S.A?**

Tabla # 15 Antigüedad cliente

Antigüedad cliente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 6 meses	10	20,00	20,00	20,00
	7 meses - 12 meses	2	4,00	4,00	24,00
	1 año - 5 años	10	20,00	20,00	44,00
	5 años - 10 años	23	46,00	46,00	90,00
	Más de 10 años	5	10,00	10,00	100,00
	Total	50	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 15. Resultados pregunta 1 - Elaborado por Autores



Esto muestra el grado de fidelidad que tienen los clientes de DIPASO S.A puesto que el 46%, que es el porcentaje más alto, es de clientes medianos que se sienten cómodos con la empresa manteniendo relaciones comerciales desde hace 10 años aproximadamente.



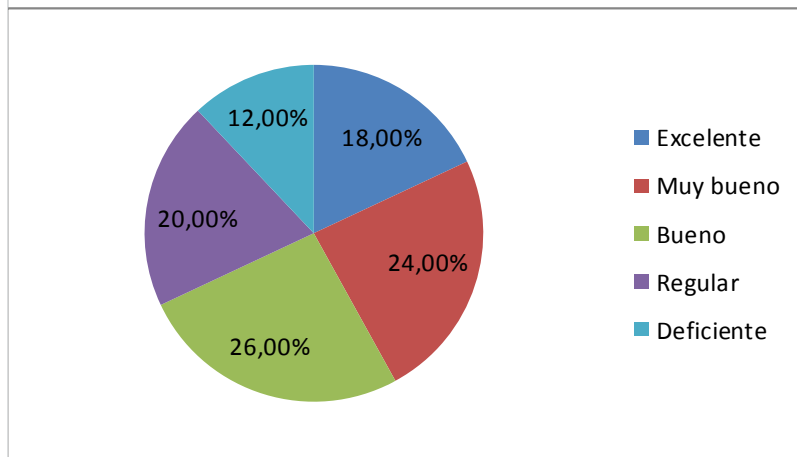
**2. ¿Cómo califica el servicio de ventas de DIPASO S.A? (Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)**

Tabla #16 Calificación servicio ventas

Calificación servicio ventas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	9	18,00	18,00	18,00
	Muy bueno	12	24,00	24,00	42,00
	Bueno	13	26,00	26,00	68,00
	Regular	10	20,00	20,00	88,00
	Deficiente	6	12,00	12,00	100,00
	Total	50	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 16. Resultados pregunta 2 - Elaborado por Autores



El 26% de los encuestados perciben el servicio de ventas de DIPASO S.A como 'Bueno'. Al igual que con los clientes mayoristas, se tiene que trabajar en soluciones para que este servicio sea percibido como Excelente pues el malestar que sienten los clientes debe ser detenido a tiempo.

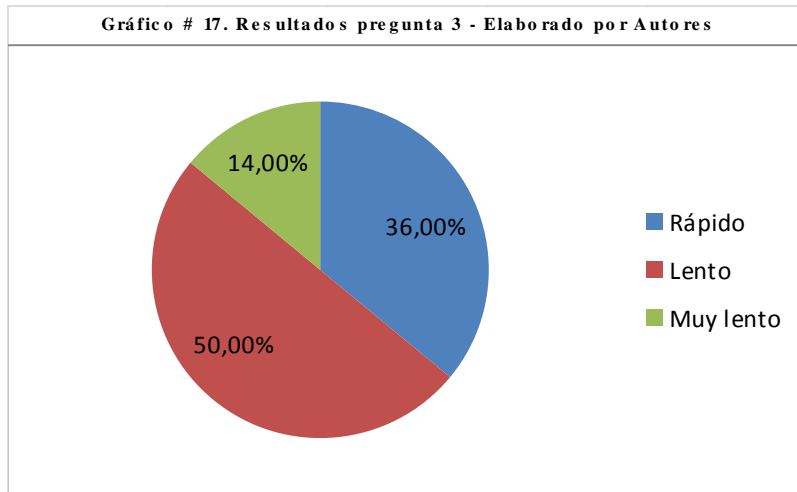
### 3. ¿Cómo califica el tiempo de despacho de su pedido?

Tabla # 17 Tiempo despacho

Tiempo despacho					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rápido	18	36,00	36,00	36,00
	Lento	25	50,00	50,00	86,00
	Muy lento	7	14,00	14,00	100,00
	Total	50	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 17. Resultados pregunta 3 - Elaborado por Autores



Como ya se mencionó anteriormente DIPASO S.A debe trabajar en soluciones respecto al tiempo de entrega de pedidos a sus clientes ya que el mayor porcentaje de los clientes en esta pregunta considera que el tiempo de despacho y entrega de la mercadería es Lento, lo que trae consigo que los pedidos sean rechazados.

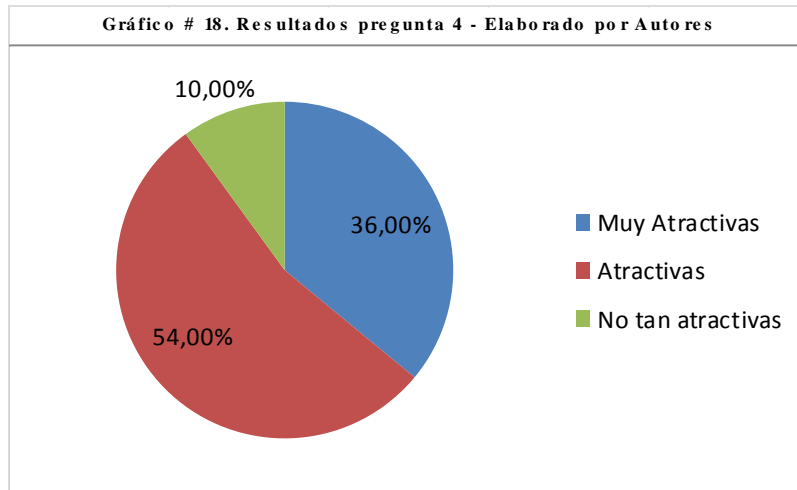
**4. ¿Qué tan atractivas le resultan las promociones y ofertas que ofrece DIPASO S.A.?**

**Tabla #18 Calificación promociones-ofertas**

Calificación promociones-ofertas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Atractivas	18	36,00	36,00	36,00
	Atractivas	27	54,00	54,00	90,00
	No tan atractivas	5	10,00	10,00	100,00
	Total	50	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

**Gráfico # 18. Resultados pregunta 4 - Elaborado por Autores**



Como se puede analizar el mayor porcentaje (54%) de los clientes consideran como atractivas las promociones que DIPASO S.A ofrece por tanto se pueden seguir manteniendo las mismas estrategias de promociones para fidelizar clientes.

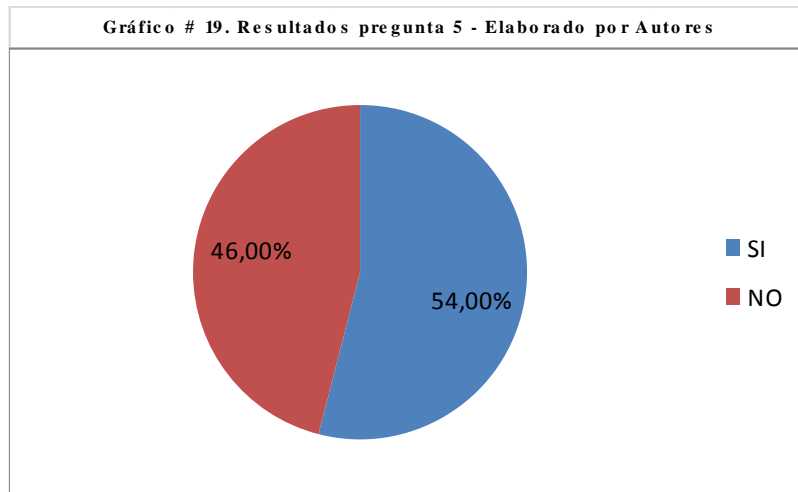
5. Dentro de la variedad de productos que maneja DIPASO S.A. ¿considera ud. que está completa? Si su respuesta es NO, mencione qué artículos añadiría.

Tabla # 19 Variedad productos

Variedad productos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	27	54,00	54,00	54,00
	NO	23	46,00	46,00	100,00
	Total	50	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 19. Resultados pregunta 5 - Elaborado por Autores

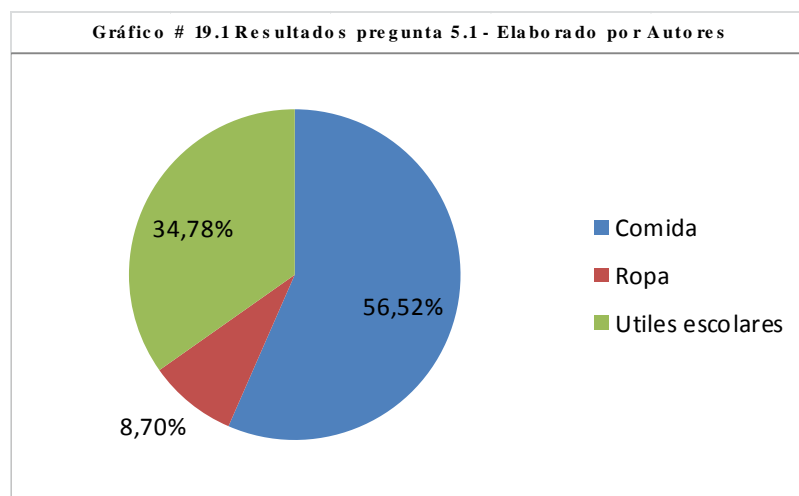


El resultado muestra que el 54% de los encuestados indica que la variedad de productos con las que se maneja DIPASO S.A. hoy en día está completa, el 46% restante indica lo contrario.

Tabla # 19.1 Descripción variedad productos

Descripción variedad productos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comida	13	56,52	56,52	56,52
	Ropa	2	8,70	8,70	65,22
	Útiles escolares	8	34,78	34,78	100,00
	Total	23	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



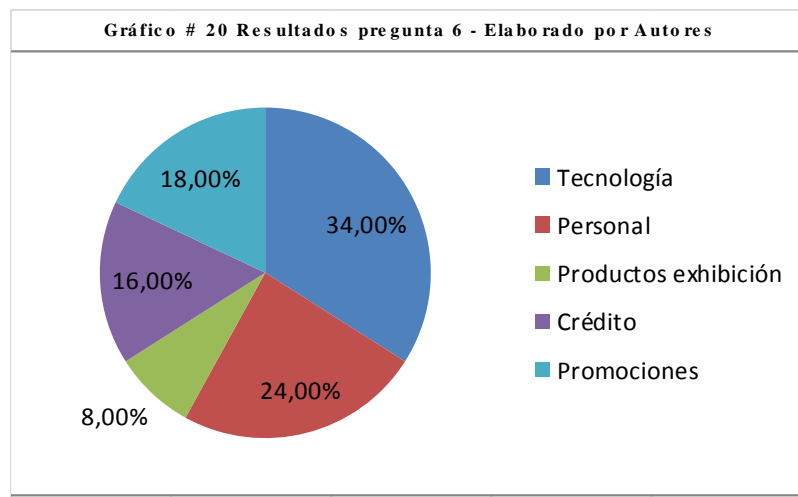
Basándose en la tabla se observa que los clientes encuestados indicaron que artículos como comida, ropa y útiles escolares serían un complemento perfecto para el surtido de la empresa, pues resultan productos necesarios para el diario vivir de las familias por tanto es un gancho para captar más clientes.

**6. ¿En qué otros aspectos cree ud. que DIPASO S.A deba mejorar para satisfacer al 100% sus requerimientos?**

Tabla # 20 Otros aspectos a mejorar

Otros aspectos a mejorar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tecnología	17	34,00	34,00	34,00
	Personal	12	24,00	24,00	58,00
	Productos exhibición	4	8,00	8,00	66,00
	Crédito	8	16,00	16,00	82,00
	Promociones	9	18,00	18,00	100,00
	Total	50	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



Los resultados indican que el 34% de la muestra considera que se debe mejorar de forma inmediata el aspecto tecnológico, 24% indica que se debe hacer una mejor selección de personal, 18% considera el aspecto de las promociones como fundamental para las ventas, 16% indica que sus cupos de crédito no resultan suficientes y se deberían modificar, el 8% restante menciona que la exhibición de los productos es un factor a considerar para su mejoramiento.

**Anexo 13: Resultados encuestas realizadas a clientes medianos**

## **FORMATO DE ENCUESTA PARA VENEDORES**

### **FORÁNEOS Y CALL CENTER**

La encuesta es realizada con fines académicos para estudiar la factibilidad del proyecto de mejora en cuestión.

**Nombre:**

1. **¿Hace qué tiempo es usted colaborador de DIPASO S.A?**

<input type="checkbox"/> 1 a 6 meses	<input type="checkbox"/> 7 a 12 meses	<input type="checkbox"/> 1 a 5 años
<input type="checkbox"/> 5 a 10 años	<input type="checkbox"/> 10 a + años	

2. **Considerando la siguiente clasificación: ¿Cómo cataloga usted a sus clientes?**

<input type="checkbox"/> Muy interesados en calidad	<input type="checkbox"/> Poco preocupados por precio
<input type="checkbox"/> Balance entre calidad y precio	<input type="checkbox"/> Poco preocupados por calidad
<input type="checkbox"/> Muy sensibles al precio, poco preocupados por la calidad	

3. **¿Cómo calificaría ud. la relación entre DIPASO S.A. y sus clientes?**

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno
<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	

4. **Mencione cuáles son los reclamos más frecuentes que recibe por parte de sus clientes.**

5. **Mencione aquellos aspectos que ud. mejoraría para un proceso de ventas más eficiente.**

## RESULTADOS DE ENCUESTA PARA VENEDORES

### FORÁNEOS Y CALL CENTER

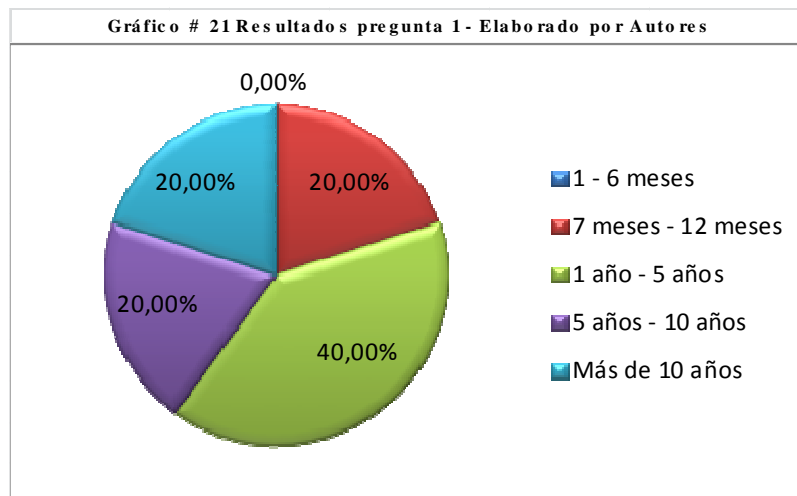
#### 1. ¿Hace qué tiempo es ud. colaborador de DIPASO S.A?

Tabla # 21 Antigüedad colaborador

Antigüedad colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 6 meses	-	-	-	-
	7 meses - 12 meses	1	20,00	20,00	20,00
	1 año - 5 años	2	40,00	40,00	60,00
	5 años - 10 años	1	20,00	20,00	80,00
	Más de 10 años	1	20,00	20,00	100,00
	Total	5	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 21 Resultados pregunta 1 - Elaborado por Autores



El 40% de los encuestados es vendedor mayorista de DIPASO S.A, es decir, llevan entre 1 y 5 años dentro de la empresa. Son personas con mucha experiencia en ventas y tienen una amplia cartera de clientes.

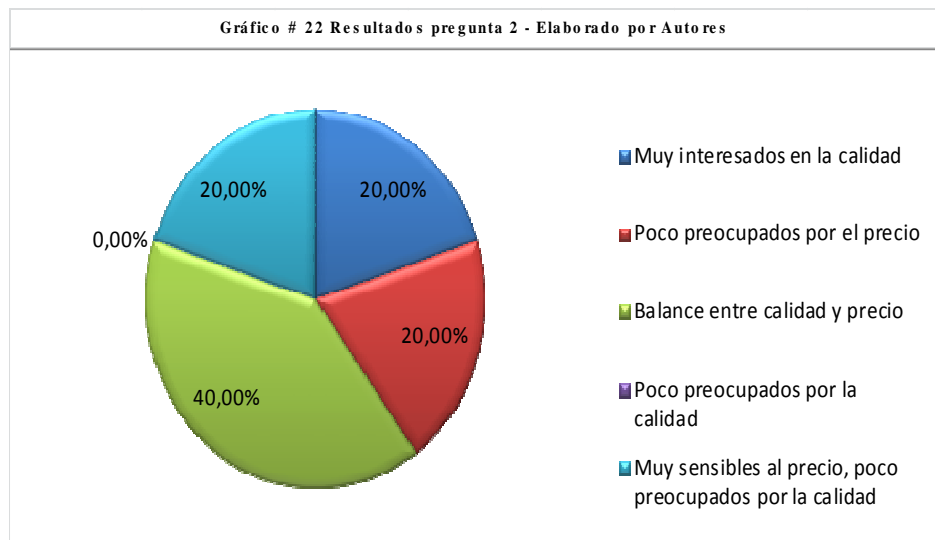


2. Considerando la siguiente clasificación: ¿Cómo cataloga usted a sus clientes?

Tabla # 22 Tipo clientes

Tipo clientes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy interesados en la calidad	1	20,00	20,00	20,00
	Poco preocupados por el precio	1	20,00	20,00	40,00
	Balance entre calidad y precio	2	40,00	40,00	80,00
	Poco preocupados por la calidad	-	-	-	80,00
	Muy sensibles al precio, poco preocupados por la calidad	1	20,00	20,00	100,00
	Total	5	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



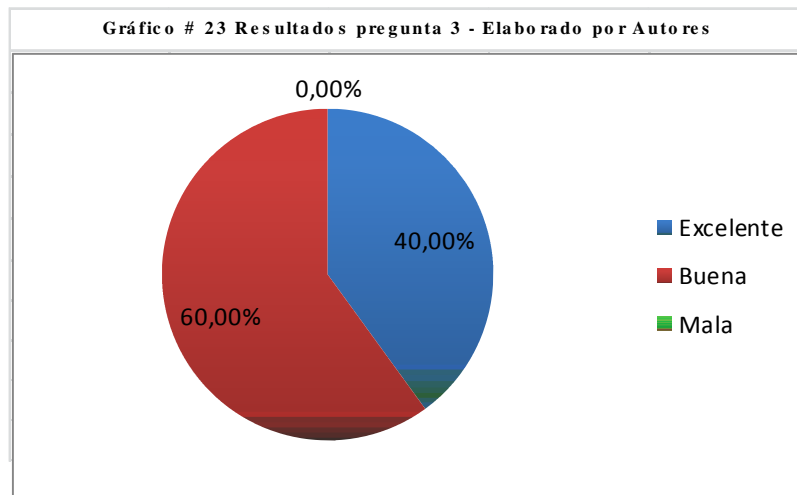
Actualmente consideran que sus clientes son personas que exigen un balance entre precio y calidad, pues depende de ello que la relación comercial se mantenga en pie por largos periodos

3. ¿Cómo calificaría ud. la relación entre DIPASO S.A. y sus clientes?

**Tabla # 23 Relación Dipaso-Clientes**

Relación Dipaso-Clientes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	2	40,00	40,00	40,00
	Muy buena	-	-	-	40,00
	Buena	3	60,00	60,00	100,00
	Regular	-	-	-	100,00
	Deficiente	-	-	-	100,00
	Total	5	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



El resultado indica la relación que existe entre la empresa y sus clientes según los vendedores mayoristas, quienes califican que existe una buena relación en su mayoría (60%), y también calificaron la relación como excelente en un 40%.

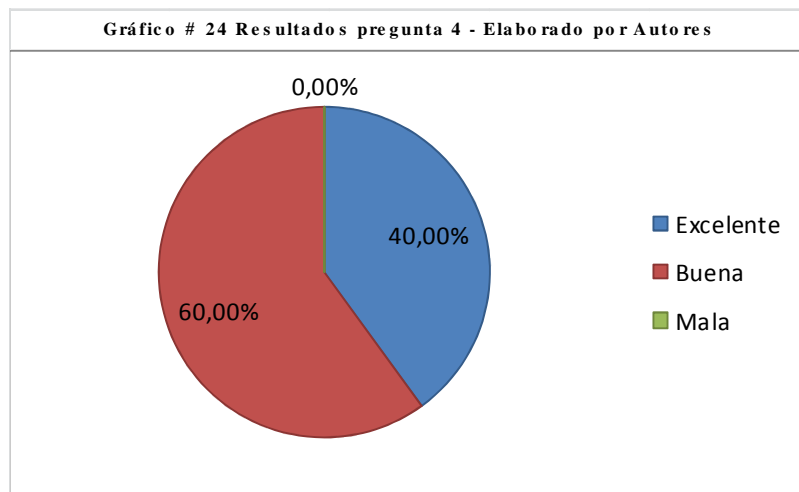
**4. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que recibe por parte de sus clientes?**

**Tabla # 24 Reclamos más frecuentes**

Reclamos más frecuentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mercadería en mal estado	1	20,00	20,00	20,00
	Envío tarde de mercadería	2	40,00	40,00	60,00
	Crédito	1	20,00	20,00	80,00
	Promociones	1	20,00	20,00	100,00
	Total	5	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

**Gráfico # 24 Resultados pregunta 4 - Elaborado por Autores**



Aquí se muestran los reclamos más frecuentes que reciben los vendedores por parte de los clientes. Se concluye que los reclamos por demora en envíos de mercadería son los más frecuentes, por tanto es necesario buscar una solución urgente a este conflicto.

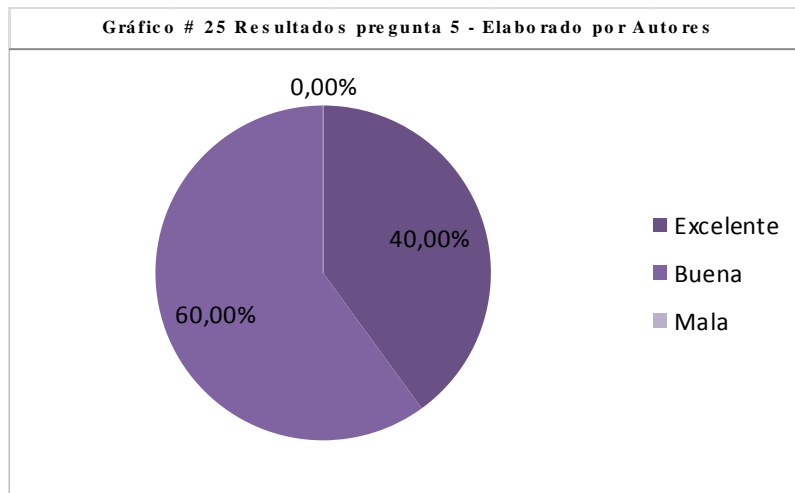
**5. Mencione aquellos aspectos que ud. mejoraría para un proceso de ventas más eficiente.**

Tabla # 25 Otros aspectos a mejorar

Otros aspectos a mejorar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tecnología	2	40,00	40,00	40,00
	Ruta pedidos	3	60,00	60,00	100,00
	Total	5	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 25 Resultados pregunta 5 - Elaborado por Autores



Esta respuesta indica aspectos a mejorar según los vendedores encuestados, entre los cuales se mencionaron la ruta de pedidos y la implementación de más tecnología, en lo que respecta a toma de pedidos y despacho de los mismos.

**Anexo 15: Resultados de encuestas realizadas a vendedores foráneos y Call Center**

## **FORMATO DE ENCUESTA PARA VENEDORES AUTOSERVICIO**

La encuesta es realizada con fines académicos para estudiar la factibilidad del proyecto de mejora en cuestión.

**Nombre:**

1. **¿Hace qué tiempo es usted colaborador de DIPASO S.A?**

<input type="checkbox"/> 1 a 6 meses	<input type="checkbox"/> 7 a 12 meses	<input type="checkbox"/> 1 a 5 años
<input type="checkbox"/> 5 a 10 años	<input type="checkbox"/> 10 a + años	

2. **Considerando la siguiente clasificación: ¿Cómo cataloga usted a sus clientes?**

<input type="checkbox"/> Muy interesados en calidad	<input type="checkbox"/> Poco preocupados por precio
<input type="checkbox"/> Balance entre calidad y precio	<input type="checkbox"/> Poco preocupados por calidad
<input type="checkbox"/> Muy sensibles al precio, poco preocupados por la calidad	

3. **¿Cómo calificaría ud. la relación entre DIPASO S.A. y sus clientes?**

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Muy Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno
<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Deficiente	

4. **Mencione cuáles son los reclamos más frecuentes que recibe por parte de sus clientes.**

5. **Mencione aquellos aspectos que ud. mejoraría para un proceso de ventas más eficiente.**

## RESULTADO DE ENCUESTA PARA VENEDORES AUTOSERVICIO

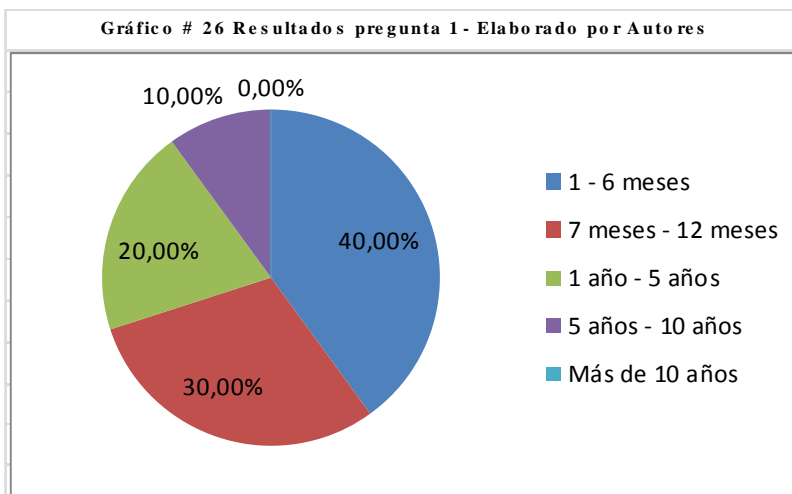
### 1. ¿Hace qué tiempo es ud. colaborador de DIPASO S.A?

Tabla # 26 Antigüedad colaborador

Antigüedad colaborador					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 6 meses	4	40,00	40,00	40,00
	7 meses - 12 meses	3	30,00	30,00	70,00
	1 año - 5 años	2	20,00	20,00	90,00
	5 años - 10 años	1	10,00	10,00	100,00
	Más de 10 años	-	-	-	100,00
	Total		10	100,00	100,00

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico # 26 Resultados pregunta 1 - Elaborado por Autores



Aquí se muestra el tiempo de trabajo de los vendedores encuestados dentro de la empresa. Esto se toma en cuenta como un indicador para determinar la experiencia en ventas que poseen.

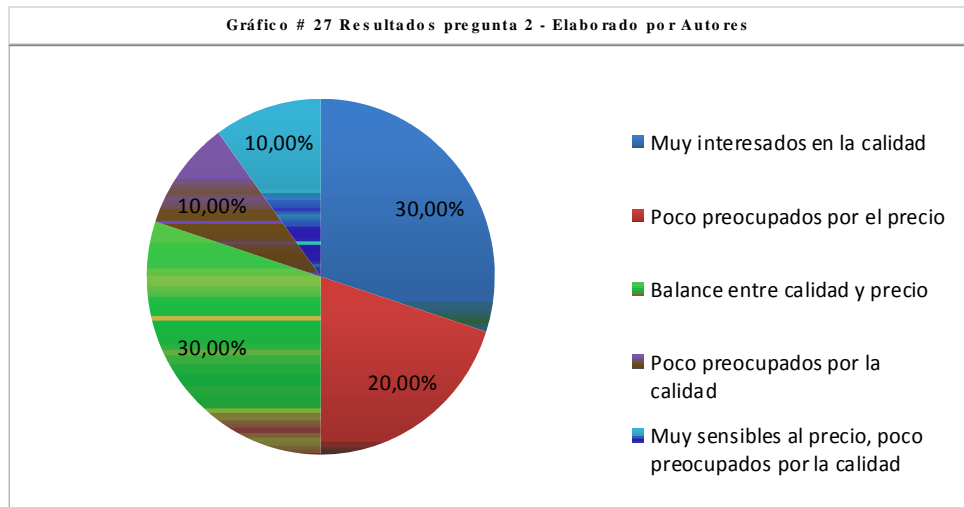
**2. Considerando la siguiente clasificación: ¿Cómo cataloga usted a sus clientes?**

**Tabla #27 Tipo clientes**

Tipo clientes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy interesados en la calidad	3	30,00	30,00	30,00
	Poco preocupados por el precio	2	20,00	20,00	50,00
	Balance entre calidad y precio	3	30,00	30,00	80,00
	Poco preocupados por la calidad	1	10,00	10,00	90,00
	Muy sensibles al precio, poco preocupados por la calidad	1	10,00	10,00	100,00
	Total	10	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

**Gráfico # 27 Resultados pregunta 2 - Elaborado por Autores**



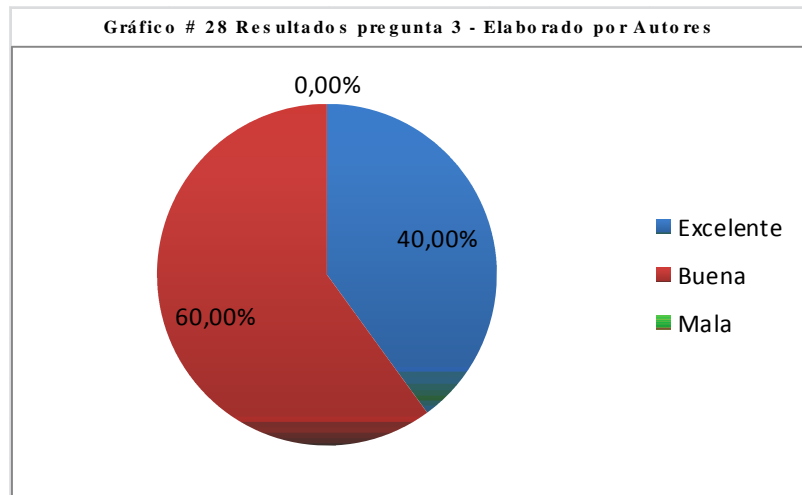
El 30% de los encuestados cataloga a sus clientes como personas que buscan un balance entre calidad y precio y otro 30% como personas que se interesan primordialmente por la calidad. Así mismo, el 40% restante califica a sus clientes como poco preocupados por el precio (20%), poco preocupados por la calidad (10%) y muy sensibles al precio pero poco preocupados por la calidad (10%).

**3. Cómo calificaría ud. la relación entre DIPASO S.A. y sus clientes?**

Tabla # 28 Relación Dipaso-Clientes

Relación Dipaso-Clientes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	4	40,00	40,00	40,00
	Buena	6	60,00	60,00	100,00
	Mala	-	-	-	100,00
	Total	10	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



El resultado indica la relación que existe entre la empresa y sus clientes según los vendedores de autoservicio, quienes califican que existe una buena relación en su mayoría (60%), y también calificaron la relación como excelente en un 40%.



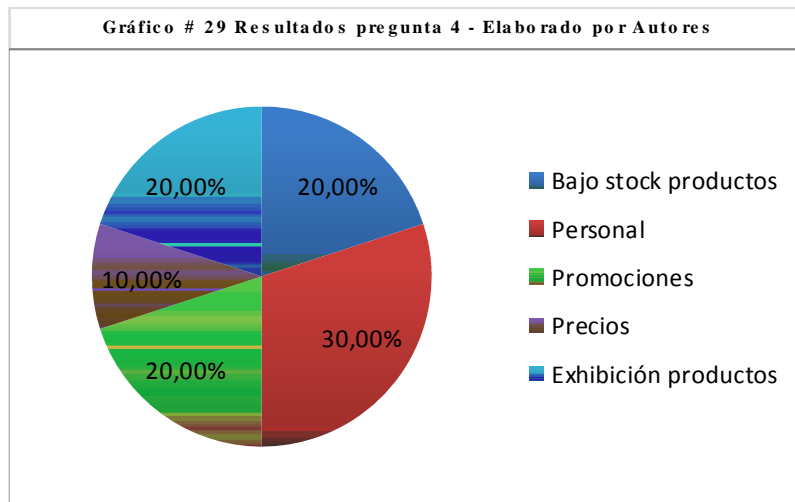
**4. Mencione cuáles son los reclamos más frecuentes que recibe por parte de sus clientes.**

**Tabla # 29 Reclamos más frecuentes**

Reclamos más frecuentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bajo stock productos	2	20,00	20,00	20,00
	Personal	3	30,00	30,00	50,00
	Promociones	2	20,00	20,00	70,00
	Precios	1	10,00	10,00	80,00
	Exhibición productos	2	20,00	20,00	100,00
	Total	10	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores

**Gráfico # 29 Resultados pregunta 4 - Elaborado por Autores**



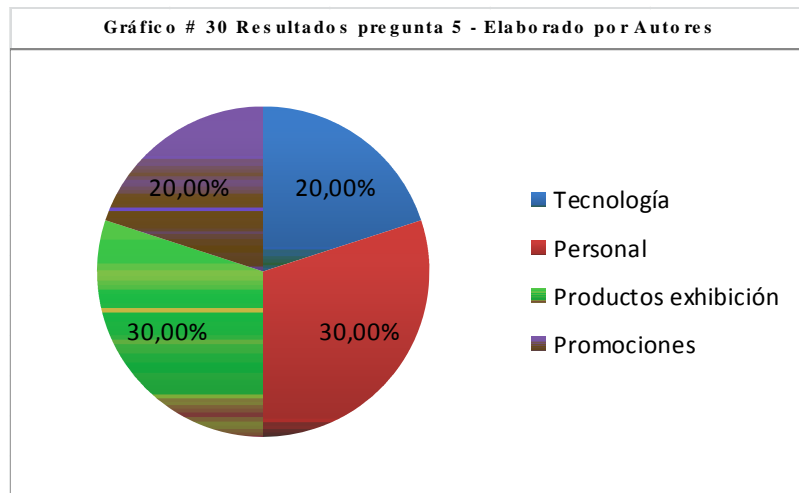
El 30% de los encuestados indica que el mal servicio por parte del personal de ventas es el reclamo más frecuente, seguido por bajo stock en productos, promociones repetidas, mala exhibición de productos y precios.

**5. Mencione aquellos aspectos que ud. mejoraría para un proceso de ventas más eficiente.**

Tabla # 25 Otros aspectos a mejorar

Otros aspectos a mejorar					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tecnología	2	40,00	40,00	40,00
	Ruta pedidos	3	60,00	60,00	100,00
	Total	5	100,00	100,00	

Fuente: Elaborado por Autores



Se puede apreciar que el 60% de los encuestados esperarían se den mejoras en cuanto a la entrega de pedidos en la ruta que realizan los camiones. Esto debido al gran malestar que genera en los clientes.

**Anexo 16: Resultado de encuestas realizadas a vendedores autoservicio**



Nómina de Pago N.º 470

Fecha: 31-may-12

USER: ECORRALA

Periodo: Mes de Mayo 2012  
Nombre: INES MARÍA VERA MADRUÑO  
Grupo: Ventas Call Center

Rubro	Detalle	Ingresos	Egresos	Total
IN-21	Sueldo (Dipaso Mas)	\$ 700,00		\$ 700,00
EG-02	Anticipo 40% empleados al 15 mayo		\$ 280,00	\$ 420,00
EG-01	Aportes 9,38% IESS		\$ 65,45	\$ 354,55
<b>Totales:</b>		\$ 700,00	\$ 345,45	\$ 354,55
<b>Observaciones:</b>		<b>Recibí conforme</b>		

**Anexo 17: Detalle sueldos durante periodo operativo**

## **Adecuación Departamento Call Center**

La readecuación de las oficinas para Call Center será realizada por la empresa **Mepal**.

Se ha cotizado dicha readecuación la cual consistiría en:

- Cubículos
- Coger fallas en las paredes
- Enlucido
- Empastado
- Pintura

El valor por dichas reparaciones y adecuaciones se calcula en aproximadamente \$3,000.

### **Anexo 18: Inversión adecuación Departamento Call Center**



**INGELSOFT**  
INGENIERÍA ELECTRONICA Y  
DESARROLLO DE SOFTWARE

PROFORMA NO. **72384**

DIRECCION: Huayna Capac 212 y manabi

CIUDAD: Guayaquil

FECHA DE SOLICITUD: 31/05/2012

PROVINCIA: Guayas

CLIENTE: DIPASO S.A

TELEFONO: 042403846

PRODUCTO	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO U.	TOTAL
1.-	7	HANDHEALD DOLPHIN 7850	\$ 2.026,00	\$ 14.182,00
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
6.-				
7.-				
8.-				
9.-				
10.-				
SI TIENE UNA ALGUNA DUDA SOBRE ESTE PRESUPUESTO NO DUDE EN COMUNICARSE DIRECTAMENTE CON NOSOTROS			SUBTOTAL	\$ 14.182,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.182,00</b>

### Anexo 19: Inversiones equipos Handhelds

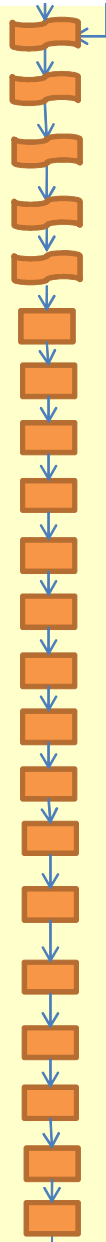
INSTITUCIÓN: **DIPASO S.A.**

**MATRIZ DE TAREAS**

UNIDAD ADMINISTRATIVA: **VENTAS**  
 PRODUCTO: **Venta Al Por Mayor**  
 FRECUENCIA: **Diario**

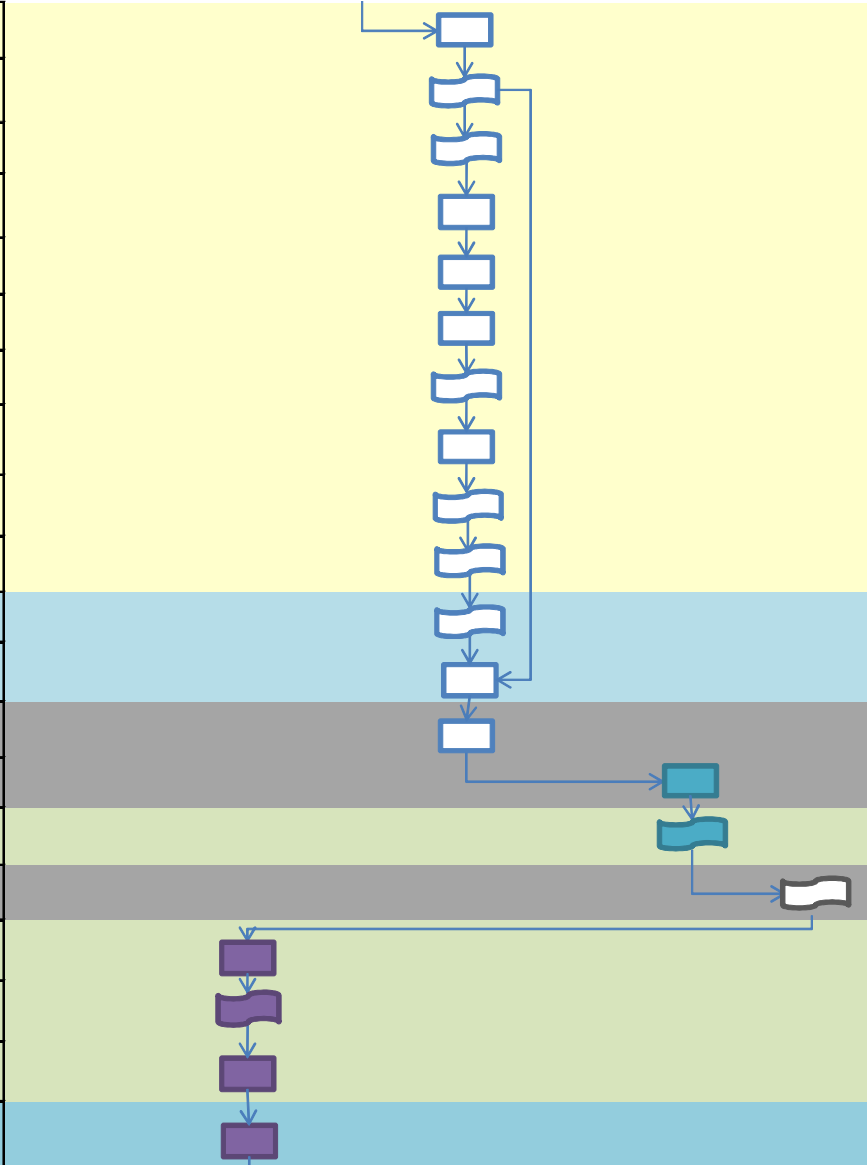
TAREAS	Unidades administrativas							CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE		TIEMPO		Diferencia (minutos de demora)
	Vendedor	Channel	Crédito	Despacho	Logística	Tesorería	Contabilidad		No.	DENOMINACION	DEMORA	REAL	
1 Contactar al vendedor									1	Ciente	30	2	28
2 Atender necesidades del cliente. Procesar y registrar toma de pedidos dentro del sistema									1	Vendedor	25	20	5
3 Enviar al Departamento de Crédito y Cobranzas la orden de pedido.									1	Vendedor	1	1	0
4 Analizar forma y capacidad de pago del cliente.									1	Jefe de Crédito	15	2	13
5 Aprobar orden de pedido.									1	Jefe de Crédito	30	1	29
6 Enviar mediante plataforma virtual orden aprobada al Departamento de Despacho.									1	Jefe de Crédito	1	1	0
7 Recibir orden con autorización para ejecutar pedido.									1	Jefe de Despacho	1	1	0
8 Imprimir transferencias para bodegas									2	Auxiliar de Despacho	5	5	0
9 Receptar transferencias.									3	Supervisor de Piso	1	20	19

10	Entregar transferencias a despachadores de piso.
11	Despachar las transferencias.
12	Entregar papeles de transferencias ya despachadas a Supervisor de Piso
13	Confirmar la transferencia y firmar.
14	Entregar transferencia aprobada a Cajero.
15	Trasladar mercadería a piso de despacho.
16	Compilar mercadería de las diferentes bodegas.
17	Organizar el pedido en un solo lugar.
18	Pasar mercadería mediante lector de barras.
19	Revisar que el pedido esté correcto.
20	Embalar mercadería.
21	Poner adhesivo con información del cliente al que se enviará la mercadería.
22	Determinar embalaje final.
23	Revisar detalle del embalaje del pedido.
24	Aprobar información del detalle del embalaje.
25	Enviar información del detalle del embalaje a Jefe de Despacho.
26	Receptar información del embalaje y firmar en conformidad.
27	Enviar información de embalaje con factura al Auxiliar de Logística.
28	Receptar información de órdenes despachadas de clientes.
29	Organizar entrega de pedidos según la ruta.
30	Aprobar ruta de entrega de pedidos.



1	Supervisor de Piso	25	1	24
1	Despachador de piso	40	15	25
1	Despachador de piso	5	1	4
1	Supervisor de Piso	45	20	25
1	Supervisor de Piso	10	2	8
1	Despachador de piso	25	10	15
2	Ayudantes de bodega	5	5	0
2	Ayudante de bodega	10	5	5
1	Cajeros mayoristas	40	20	20
1	Supervisor de Despacho	10	5	5
2	Ayudantes de bodega	15	20	5
2	Ayudante de bodega	5	2	3
2	Ayudante de bodega	3	3	0
1	Supervisor de Despacho	2	2	0
1	Supervisor de Despacho	3	1	2
1	Supervisor de Despacho	3	1	2
1	Jefe de Despacho	2	1	1
1	Supervisor de Despacho	1	1	0
1	Auxiliar de Logística	10	5	5
1	Auxiliar de Logística	20	10	10
1	Jefe de Logística	10	5	5

31	Dividir los pedidos por camión.
32	Llenar la guía de embarque de los pedidos por cada camión.
33	Llenar las guías de remisión.
34	Organizar cuadrillas para embarque de mercadería en camiones.
35	Coordinar con choferes la ruta de reparto de mercadería.
36	Embarcar mercadería en camiones con guía de remisión.
37	Receptar guías de remisión.
38	Revisar que la guía de embarque coincida con el número de cartones cargados al camión.
39	Firmar guía de embarque.
40	Entregar guía de embarque firmada al chofer.
41	Receptar guía de embarque y firmar.
42	Entregar mercadería a cliente.
43	Recibir mercadería en su negocio.
44	Cancelar factura a recaudador
45	Llenar recibo de cobro
46	Firmar recibo de cobro
47	Entregar original de recibo de cobro
48	Entregar copias de recibo de cobro a jefe de crédito
49	Entregar efectivo y/o cheques a Tesorería
50	Ingresar en el sistema cheques recibidos.



1	Jefe de Logística	5	5	0
1	Auxiliar de Logística	10	8	2
1	Auxiliar de Logística	30	10	20
1	Jefe de Logística	5	2	3
1	Jefe de Logística	2	1	1
3	Cuadrilla	90	80	10
1	Supervisor de Logística	1	1	0
1	Supervisor de Logística	5	2	3
1	Supervisor de Logística	0,1	0,1	0
1	Supervisor de Logística	0,1	0,1	0
5	Chofer	0,1	0,1	0
5	Chofer	270	150	120
1	Cliente	15	10	5
1	Cliente	20	10	10
1	Recaudador	1	0,5	0,5
1	Cliente	0,1	0,1	0
1	Recaudador	0,1	0,1	0
1	Recaudador	15	5	10
1	Recaudador	15	5	10
1	Tesorero	40	20	20





Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por Autores











