

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN: MARKETING**

**“MIGRACION DEL MODELO DE SERVICIO EN EL AREA
COMERCIAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN EL
PROCESO DE TOMA DE PEDIDO DE LA EMPRESA “GRUPO
ECUAGREEN” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

AUTOR: LCDO. SORGE TOSHIRO VILLACIS LEON

TUTOR: ING. JOHANNA ESTEFANIA RANGEL SALTOS

REPOSITORIO NACIONAL EN ADMINISTRACION Y VENTAS
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

**TÍTULO “MIGRACION DEL MODELO DE SERVICIO EN EL AREA
 COMERCIAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE
 TOMA DE PEDIDO DE LA EMPRESA “GRUPO ECUAGREEN” EN LA
 CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

REVISORES:
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD: CIENCIAS
 ADMINISTRATIVAS

CARRERA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN
 MARKETING

FECHA DE PUBLICACIÓN:
Nº DE PÁGS.: 43

ÁREA TEMÁTICA: COMERCIAL-ADMINISTRACIÓN

PALABRAS CLAVES: MODELO DE SERVICIO; MIGRACIÓN; INDICADORES DE
 CALIDAD; EFECTIVIDAD

RESUMEN: En el presente estudio se plantea la migración de un modelo tradicional de toma de pedidos por el asesor comercial, a fin de mejorar los tiempos operativos mantener un mayor acercamiento y contacto con el cliente para crear una empatía comercial y adicional poder desarrollar el mix de productos en los puntos de ventas, ampliar cobertura de clientes y mejorar el indicador de cartera, en la propuesta del modelo se plantea centralizar la toma de pedidos con un asesor telefónico y así poder tener una mejor administración de la información en línea, mejorar la contactabilidad, efectividad, trabajar en campañas de comunicación promociones y precio. El tipo de investigación es descriptiva, a través de un enfoque cuantitativo, mediante una encuesta telefónica y entrevistas al personal administrativo de la regional, analizando la información con un método teórico inductivo. Para lo que se realizó la valoración numérica de los costos de inversión y de operación del modelo planteando en búsqueda de ingresos para una toma de decisiones futuras para los directivos de la empresa, en post de disminuir la brecha de tiempos administrativos.

Nº DE REGISTRO(en base de datos):
Nº DE CLASIFICACIÓN:
 Nº

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):
ADJUNTO PDF

X

SI

NO

**CONTACTO CON
 AUTOR:**
Teléfono:
 099 945 8477

E-mail:
toshv01@hotmail.com; stoshiro01@gmail.com
**CONTACTO DE LA
 INSTITUCIÓN:**
 FACULTAD DE CIENCIAS
 ADMINISTRATIVAS

Nombre: COORDINACIÓN DE POSTGRADO
 LCDA. CECILIA OREJUELA

Teléfono:

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante SORGE TOSHIRO VILLACIS LEON, del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,

Nombrado por el Director del Programa de Posgrado de la Facultad de Ciencias

Administrativas, CERTIFICO: que el trabajo titulación especial, intitulado MIGRACION

DEL MODELO DE SERVICIO PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN TOMA DE

PEDIDO EN LA REGIONAL COSTA, en opción al grado académico de Magíster en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN MARKETING, cumple con

los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado

para tal efecto.

Atentamente

ING. JOHANNA RANGEL S, MSC

TUTOR

Guayaquil, 25 Agosto de 2017

DEDICATORIA

Lo que llevo de vida ha requerido sacrificios, voluntad, disciplina y responsabilidades que enfrenté a pesar de todos los percances. Pero las verdaderas columnas que mantuvieron con fuerza mi mirada hacia la meta, que secaron mis lágrimas, mi sudor y alimentaron mi coraje.... maestros, guías, personas que aportaron en mis decisiones, aprendizajes y contribuyeron con mis logros, con mis virtudes, con mis pasiones... A ustedes les dedico éste trabajo y cada aplauso y reconocimiento que recibo.

A Jehova Dios quien me dio la salud, fortaleza y sabiduría para enfrentar los grandes retos de la vida, a mis padres por sus enseñanzas de buenos principios, su ejemplo de perseverancia y lucha diaria que nos ayudó a consolidar una familia unida.

A mis hermanos que pese a todas las circunstancias, la distancia que vivimos y los momentos que no pudimos disfrutar juntos siempre serán la mejor parte de mi vida.

A mi esposa gracias a su amor y apoyo incondicional, a mi hijo (a) que aún no lo tengo pero sé que llegara y en algún momento podrá leer esta dedicatoria gracias a mis tías por el soporte en los días de ausencia de mis padres y mis hermanos y por ser el complemento de la familia.

A todas las personas que aportaron en mi desarrollo personal y profesional gracias por sus enseñanzas y experiencias.

AGRADECIMIENTO

En todo este tiempo, me encontré con buenos y malos momentos que me ayudaron a fortalecer mi carácter, me brindaron una perspectiva de la vida mucho más completa y me han enseñado a ser más cauto pero sin dejar de ser auténtico. Al finalizar mis estudios de MBA, existen un grupo de personas a las que no puedo dejar de reconocer debido a que durante todo este tiempo estuvieron ahí presentes evitando que me perdiera en el proceso y que saliera adelante en esta experiencia.

Agradezco a Dios por estar siempre presente a lo largo de mi carrera estudiantil por ser la fortaleza en los momentos de debilidad y poner en mi camino a las personas indicadas para brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Juan y Maria por su apoyo en todo momento, por haberme dado una excelente educación y ser un ejemplo de vida.

A mi esposa Ivette de los Angeles por su soporte y palabras de confianza que fortalecen el día a día.

A mis hermanos Katherine, Rita y Camilo por ser un ejemplo de la unidad familiar y por ser el complemento en los días difíciles.

A mis sobrinas (os) Samantha, Matthew, Angelique y Camilo por ser la alegría que representan.

A mis tías las que no pueden faltar Rosa, Julia y Nelly mujeres luchadoras y de gran valía gracias por estar ahí.

Agradezco a todos ustedes por mostrar sus bondades sobre mí y permitirme guardar la mejor versión de ustedes, agradezco justo ahora y por siempre. Este gran paso nunca habría sido posible sin ustedes en mi vida. Gracias.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

LCDO. SORGE TOSHIRO VILLACIS LEON

ABREVIATURAS

MUDA: Desperdicio.

MIX: Variedad de producto.

Skus: Unidad de medida.

POS: Acrónimo inglés de Point of Sale, que significa punto de venta.

Q1: Primer Trimestre.

Q2: Segundo Trimestre.

Q3: Tercer Trimestre.

SIGNIFICADOS

Cobertura:

Es el número de clientes que venden nuestros productos versus el total de clientes que pueden venderlos, por lo menos una vez al mes. (AJCHACON, INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS, 2010)

Distribución numérica (DN)

Es el porcentaje de Clientes que poseen por lo menos 6 unidades de nuestro producto (Foco), al momento de la muestra en relación al total de clientes. (AJCHACON, INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS, 2010)

Frecuencia de visita

Es el número de veces que visitas a los clientes durante la semana para impulsar la compra de nuestros productos. La frecuencia de visita se ha diseñado para atender los requerimientos de compra de los clientes. (AJCHACON, INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS, 2010)

Efectividad de visita

Es el porcentaje de Clientes Visitados del total de Clientes Programados para el día. Ejemplo: El Vendedor de la Ruta X tiene 70 clientes programados a visitar el día lunes de los cuales visito 65. ($65 / 70 = 93\%$) Una efectividad de visita debe ser del 100% sobre los clientes programados. (AJCHACON, INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS, 2010)

Efectividad de compra

Es el porcentaje de clientes que compraron del total de clientes programados para el día. Es el resultado de: Clientes Con Compra Programados / Clientes programados a visitar, Ejemplo: El Vendedor de la Ruta X tiene programados a visitar el día lunes 70 clientes, de los

cuales le compraron 50. ($50/70 = 71\%$ de efectividad de compra). (AJCHACON, INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS, 2010)

Efectividad de entrega

La cantidad de entregas realizadas del total de Pedidos. Ejemplo: Tiene 80 Entregas programadas y hace efectivos 78 pedidos. $78/80 = 97\%$ de efectividad de entrega.

(AJCHACON, INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS, 2010)

Contactabilidad

Clientes contactados no necesariamente compran

Tabla de Contenido

Contenido	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Índice de Tabla.....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
Delimitación del problema:.....	1
Formulación del problema:	2
Justificación:	3
Objeto de estudio:	3
Análisis FODA:	3
Campo de acción o de investigación:.....	5
Objetivo general:.....	5
Objetivos específicos:	5
Capítulo 1.....	6
Marco Teórico.....	6
1.1 Teorías generales.....	6
Teorías Sobre El Mejoramiento Continuo - Kaizen	6
El Kaizen Y La Innovación:	6
Balanced Scorecard.....	7
Sigma:	7
Lean Manufacturing:.....	7
1.1.1.1 Etimología Kaizen.....	9
1.1.1.2 Técnica Kaizen.....	9
1.1.1.3 Filosofía Kaizen	9
1.1.1.4 Kaizen y las 5S.....	9
1.1.1.5 Seiri Elimina lo innecesario	9
1.1.1.6 Seiton Organiza los elementos.	10
1.1.1.7 Seiso limpieza elementos y lugar de trabajo.	10
1.1.1.8 Seiketsu, Estandarizar procesos	10
1.1.1.9 Shitsuke o Disciplina.....	10
1.1.2 Kaizen en administración	11

1.1.3	Kaizen, kanban y just in time	11
1.1.3.1	Kanban	11
1.1.3.2	Just in time (JIT)	11
1.1.3.3	SKU Stock - keeping unit. Stock-keeping unit	11
1.1.3.4	Cobertura de Mercado	12
1.1.3.5	Disponibilidad (información).....	12
1.1.3.6	Modelo de Gestión	12
1.1.3.7	Administración Financiera	12
1.1.3.8	Gestión Financiera.....	12
1.1.3.9	Modelo de Gestión.	13
	Sunclipse (USA) Amcor	13
	Sofasa.....	14
	Toyota – Toyocosta.....	14
	Otras empresas que aplican el modelo	15
	Capítulo 2.....	16
	Marco Metodológico.....	16
2.1	Metodología:	16
2.2	Método:	16
2.3	Universo y Muestra	16
2.4	Operacionalización de variables.....	17
2.5	Gestión de datos	19
	Capítulo 3.....	20
	Resultados	20
3.1	Antecedentes de la unidad de análisis o población	20
3.2	Diagnostico o estudio de campo:.....	20
3.2.1	Encuesta para identificar oportunidades de mejora en el modelo de servicio comercial en Guayaquil.	20
3.2.1.1	¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros productos?.....	21
3.2.1.2	¿Cómo conoció a nuestra empresa?	22
3.2.1.3	¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos?	23
3.2.1.4	¿Conoce el nombre del vendedor?	24
3.2.1.5	¿Con que frecuencia lo visita el vendedor?.....	25
3.2.1.6	¿Sus pedido son solicitados por?.....	26
3.2.1.7	¿Los pedidos son entregados como los solicito?.....	27
3.2.1.8	¿Los pedidos son entregados los días programados?.....	28
3.2.1.9	¿Cómo califica nuestra logística?.....	29

3.2.1.10	Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general.	30
3.2.1.11	Indicadores de gestión.	31
4.1	Contrastación empírica:.....	32
4.1.1	Descubrimientos del Estudio.....	33
4.2	Limitaciones:	33
4.3	Líneas de investigación:	33
4.4	Aspectos relevantes	34
Capítulo 5.....		35
Propuesta.....		35
5.1	Planteamiento de la propuesta de migración del modelo de servicio para mejorar la efectividad en toma de pedido en la ciudad de Guayaquil	35
5.1.1	Generalidades.	35
5.1.2	Formulación del Modelo	35
5.1.3	Planificación Financiera	36
Conclusiones		37
Bibliografía		40

Índice de Tabla

Contenido	Pág.
Tabla 1 ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros productos?	21
Tabla 2 ¿Cómo conoció a nuestra empresa?.....	22
Tabla 3 ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos?	23
Tabla 4 ¿Conoce el nombre del vendedor?	24
Tabla 5 ¿Con que frecuencia lo visita el vendedor?	25
Tabla 6 ¿Sus pedido son solicitados por?	26
Tabla 7 ¿Los pedidos son entregados como los solicito?	27
Tabla 8 ¿Los pedidos son entregados los días programados?.....	28
Tabla 9 ¿Cómo califica nuestra logística?	29
Tabla 10 Indíquenos su grado de satisfacción general	30
Tabla 11 Indicadores Claves del éxito	31
Tabla 12 Planificación Financiera.....	36

Índice de Figuras

Contenido	Pág.
Figura 1 Operacionalización de las variables.....	18
Figura 2 Continuación Operacionalización de las variables.....	18
Figura 3 Autoría propia ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros productos?.....	21
Figura 4 Autoría propia ¿Cómo conoció a nuestra empresa?	22
Figura 5 Autoría Propia ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos?	23
Figura 6 Autoría propia ¿Conoce el nombre del vendedor?	24
Figura 7 Autoría propia ¿Con que frecuencia lo visita el vendedor?.....	25
Figura 8 Autoría propia ¿Sus pedido son solicitados por?.....	26
Figura 9 Autoría propia ¿Los pedidos son entregados como los solicito?	27
Figura 10 ¿Los pedidos son entregados los días programados?	28
Figura 11 Autoría propia ¿Cómo califica nuestra logística?	29
Figura 12 Autoría propia, grado de satisfacción general	30

Resumen

En el presente estudio se plantea la migración de un modelo tradicional de toma de pedidos por el asesor comercial, a fin de mejorar los tiempos operativos mantener un mayor acercamiento y contacto con el cliente para crear una empatía comercial y adicional poder desarrollar el mix de productos en los puntos de ventas, ampliar cobertura de clientes y mejorar el indicador de cartera, en la propuesta del modelo se plantea centralizar la toma de pedidos con un asesor telefónico y así poder tener una mejor administración de la información en línea, mejorar la contactabilidad, efectividad, trabajar en campañas de comunicación promociones y precio. El tipo de investigación es descriptiva, a través de un enfoque cuantitativo, mediante una encuesta telefónica y entrevistas al personal administrativo de la regional, analizando la información con un método teórico inductivo. Para lo que se realizó la valoración numérica de los costos de inversión y de operación del modelo planteando en búsqueda de ingresos para una toma de decisiones futuras para los directivos de la empresa, en post de disminuir la brecha de tiempos administrativos.

Palabras Calves:

Kaizen; Modelo de Servicio; Migración; Indicadores de Calidad; Efectividad

Abstract

In the present study it is proposed the migration of a traditional order-taking model by the commercial adviser, an improvement of the operational times maintains a closer approach and contact with the client to create a commercial and additional empathy to develop the product mix in the points of sales, expand customer coverage and improve the portfolio indicator, in the offer of the model is plan centralized order taking with telephone advice and to be able to have better information management online, effectiveness, work in campaigns communication promotions and price. The type of research is descriptive, through a quantitative approach, through a telephone survey and interviews to the administrative personnel of the region, analyzing the information with a theoretical inductive method. For the realization of the numerical value of the investment costs and of the operation of the model, proposing the search of results for a decision making, for the managers of the company, and the period of reduction of the administrative time gap.

Key Words:

Kaizen; Service Model; Migration; Quality indicators; Effectiveness.

Introducción

La presente propuesta proyecta generar un modelo de servicio con un asesor telefónico para la toma de pedidos y así poder tener una mejor administración de la información en línea, ingreso de los pedidos oportunos, comunicar campañas puntuales, promociones y adicional libera los tiempos del asesor los mismos que se emplearan en gestión de cobertura de clientes, ampliar el mix de sku's, mejorar el indicador de recaudación y convertir al asesor en un desarrollador de cuentas claves, aprovechando al máximo los tiempos.

“En la situación actual el asesor tiene comprometido 25% de su tiempo en toma de pedidos, adicional sus tiempos en traslados son de 20%. El asesor tiene 4 horas para poder desarrollar y hacer gestión de recaudación de cartera con una meta día de visita de 10 clientes.

El incremento en ventas y efectividad de la toma de pedidos es uno de los objetivos que se han establecido dentro de este modelo, el estandarizar el modelo nos ayudara a mejorar la cifra.

Delimitación del problema:

El modelo de servicio que se emplea en una empresa es clave en el desarrollo del negocio la idea es identificar el más aplicable en la ejecución, en el área comercial de ventas tenemos varios escenarios como:

Preventa que es la toma de pedido y posterior entrega.

En este escenario un pre vendedor tiene 65 visitas programadas (clientes) de las cuales tiene contactabilidad promedio del 80% y una efectividad del 75%. Los riesgos son permanentes según la zona que el vendedor tiene asignada la ventaja es la persuasión y visita personalizada su gestión de ventas, el vendedor tiene que realizar su gestión comercial por cliente en un promedio de 7 minutos incluyendo los traslados, luego regresa a la planta para enviar la información de pedidos para su distribución.

Auto venta es la gestión de venta y entrega inmediata

Aquí el vendedor sale en el camión a su ruta con un mix de productos y realiza la gestión comercial de ventas para la entrega inmediata del producto, tiene 50 visitas programadas (clientes) de las cuales tiene contactabilidad promedio del 85% y una efectividad del 75%. La ventaja es la persuasión, visita personalizada su gestión de ventas y entrega inmediata del pedido (según el inventario disponible en el camión) el vendedor tiene que realizar su gestión comercial por cliente en un promedio de 9 minutos incluyendo los traslados. Al término de la ruta tiene que regresar a planta para hacer la liquidación.

Televentas es un modelo de ventas por teléfono y posterior entrega

En este escenario un tele vendedor (toma pedido) tiene 50 llamadas programadas (clientes) de las cuales tiene contactabilidad promedio del 95% y una efectividad del 95%

En este caso el recurso humano está en una oficina fuera de riesgos externos y se puede asegurar que hay una gestión su principal herramienta es un speech y un script de ventas enfocado a campañas puntuales (en la mayoría de casos son grabadas) las mismas que pueden ser monitoreadas por temas de control de calidad, generalmente este modelo se apalanca en un CRM (Customer Relationship Management) un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes". En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes, en este modelo el tiempo promedio de gestión es de 10 minutos por cliente

Formulación del problema:

¿Mejoraría el proceso de toma de pedidos en el área comercial al migrar a un nuevo modelo de servicio?

Justificación:

Actualmente los vendedores tienen los tiempos comprometidos con trabajo administrativo de un 50%. (4 horas) Toma de pedidos, ingreso de pedidos, reportes de cobros, reporte de ventas y traslados, en el escenario actual el asesor no tiene el tiempo para hacer una gestión comercial de ventas efectiva más bien se dedica a recibir los pedidos y a cobrar. La compañía tendría la administración en línea de la base de datos de clientes y podrá socializar campañas promocionales (excedentes).

Lo importante es que el vendedor pueda convencer al cliente de extender el mix de producto y ampliar la cobertura de clientes para que la operación sea rentable.

Objeto de estudio:

El propósito es tener un modelo de servicio que nos ayude a mejorar la efectividad en la toma de pedidos para que los vendedores tengan el tiempo disponible para poder persuadir a los clientes y ampliar el mix de productos.

Análisis FODA:**Fortaleza**

Empresa Consolidada 19 años

Líderes del mercado en la categoría

Percepción del consumidor como un producto orgánico

Única empresa que vende vegetales con valor agregado

Estabilidad económica

Buena red de ventas

Investigación y desarrollo de productos

Canal de distribución

Certificaciones BPM

Certificación orgánica BCS

Debilidades (Factores internos)

Tiempos administrativos comprometidos (vendedores)

50% cobertura en mis de sku´s mandatorios

Frecuencia de vista 1 cada 15

Cobertura de clientes 118 clientes en Guayaquil

Brecha del 20% en recaudación

Calidad de la Información base de datos

Tiempo en toma de pedidos

Tiempo en ingreso pedido al sistema

Contactabilidad del 85%

Efectividad del 80%

Oportunidades (factores externos)

Mejorar los tiempos operativos de los vendedores

Migración de modelo de servicio

Centralizar toma de pedidos

Administración y aseguramiento de datos

Comunicación oportuna de promociones

Ampliar los tiempos para que el cliente entregue sus pedidos

Ampliar cobertura Clientes

Ampliar Mix de productos

Tendencias favorables / preferencias saludables

Desarrollo de proyectos nuevos productos / Locales / exportar

Amenazas (factores externos)

Competencia directas / mismo nivel

Mercado con pocas barreras de entrada

Dumping de precios (ventas a precios inferiores a los fijados)

Entorno económico, social y político. Niveles desempleo

Cliente busca frescura / precio y menos marca

Ingresos de competidores con estructura de producción liviana

Saturación de mercados

Entrada de multinacionales

Inestabilidad socio económica

Campo de acción o de investigación:

La mejora en la efectividad del proceso de toma de pedidos, centralizando con un recurso humano el modelo de servicio del área comercial.

Objetivo general:

Migrar a un modelo de servicio para mejorar la efectividad en toma de pedidos en la región costa.

Objetivos específicos:

- Estudiar la situación actual de la prestación del servicio del modelo actual
- Analizar ventajas y desventajas del modelo propuesto
- Proponer migración del modelo de servicio para mejorar la efectividad en toma de pedidos

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Teorías generales

Teorías Sobre El Mejoramiento Continuo - Kaizen

Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí mismo de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales. (Molina C. A., 2012)

El Kaizen Y La Innovación:

El Mejoramiento Continuo, no requiere de grandes inversiones para ser implementada, más bien necesita de un esfuerzo permanente y un fuerte compromiso gerencial.

¿Dónde puedo aplicar el Kaizen?

Se aplica en muchos aspectos de la vida: en el hogar, en el estudio, en el deporte, en los negocios, en la salud, en el trabajo, etc. es la manera de mejorar el desarrollo en todos los niveles operativos utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles, afianza las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece la organización.

Mejorar continuamente productos y servicios para:

1. Ser líderes en el mercado
2. Mejorar la calidad de vida de los trabajadores

Elementos del Kaizen:

1. Alineación de los procesos en función de los resultados.
2. Puesta en práctica desde a lo alto e involucrar a todos.
3. Responsabilidad de los altos niveles gerenciales.
4. Comunicación directa y eficaz.

1. Mejoramiento permanente de materia prima y métodos, internos y externos.
2. Firmeza de los objetivos y una visión compartida.
3. El cliente manda. (Enfoque al Cliente).
4. Inversión en personal.
5. Misión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.
6. Intervención en la determinación y comunicación de metas.

El Kaizen y las nuevas tendencias gerenciales:

Mejora Continua a través de: Sistema de Gestión ISO 9001:2008:

Enfocado a la eficacia mediante la estandarización y mejora continua de los procesos que permitan incrementar la satisfacción de los clientes

Balanced Scorecard

Traducir los activos intangibles en resultados tangibles mediante la entrega de una propuesta de valor diferenciada creada en la mejora continua de los procesos, las competencias, la información y la cultura organizacional.

(www.gestiopolis.com, 2001)

Sigma:

Es una metodología de mejora de procesos creada en Motorola por el ingeniero Bill Smith en la década de los 80, esta metodología está centrada en la reducción de la variabilidad, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. (LEAN SOLUTIONS, S/F)

Lean Manufacturing:

Lean Manufacturing es “una filosofía /sistema de gestión sobre cómo operar un negocio”. Enfocando esta filosofía/sistema de herramientas en la eliminación de todos los desperdicios, permitiendo reducir el tiempo entre el pedido del cliente y el envío del producto, mejorando la calidad y reduciendo los costos. (SOLUTIONS, S/F)

Programa 5 S's:

Mejorar continuamente el ambiente de trabajo en la planta y en la oficina.

El círculo de Mejora Continua Kaizen, el cual fue atribuido al Dr. Deming pero creado por el Dr. Shewhart:

Planear: ¿Qué hacer y cómo hacerlo?

Hacer: ¿Hacer lo planificado?

Verificar: ¿Las cosas salieron como fueron planificadas?

Actuar: ¿Cómo Mejorar la próxima vez?

Cada una de estas etapas se desagrega en un conjunto de actividades aplicables tanto a los productos como a los servicios:

Planear:

1. Identificar productos
- 2.- Identificar clientes
- 3.- Identificar la necesidad del cliente
- 4.- Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones
- 5.- Evidenciar las gestiones claves para cumplir con lo descrito
- 6.- Identificar y seleccionar los parámetros de medición

Hacer:

- 7.- Determinar la capacidad del proceso
- 8.- Mantener el proceso dentro de sus límites de control

Verificar:

- 9.- Evaluar la efectividad
- 10.- Identificar las oportunidades de mejora

Actuar:

11. Institucionalizar la mejora

12. Identificar con quien se debe comparar (benchmarking)

13. Seguir mejora volviendo al punto de partida.

(Molina C. A., 2012)Elaborado por: Publicado 8th March 2012 por Carlos Andrés Soto

Molina

1.1.1.1 Etimología Kaizen

Kaizen palabra de origen japonés compuesta por dos vocablos: kaique significa cambio, y zen que expresa para algo mejor, y de este modo significa mejoras continuas, bien sea en el contexto personal, familiar o social.

El profesor japonés Masaaki Imai es considerado el padre de kaizen y fundador de Kaizen Institute, establecido en Suiza en 1985.

1.1.1.2 Técnica Kaizen

Kaizen es una metodología que se emplea de forma diaria para el mejoramiento continuo en todos los aspectos de la vida

1.1.1.3 Filosofía Kaizen

Kaizen es gran vencedor del miedo a los nuevos cambios, salir de la zona de confort trabajar paso a paso, disminuir las tareas en micro pasos, de cada tarea subdividir en micro tareas de un gran proyecto.

1.1.1.4 Kaizen y las 5S

Las 5S son las bases de la filosofía kaizen, su implementación es de forma continua en la primera etapa y luego de implementar una con éxito se continúa con la siguiente, y así sucesivamente.

1.1.1.5 Seiri Elimina lo innecesario

Separar innecesarios, Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil.

Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.

Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.

Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo.

Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de uso con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.

(wordpress.com, Las 5 S's – la primera: SEIRI o Clasificación, 2009)

1.1.1.6 Seiton Organiza los elementos.

Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial.

El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.

La presentación y estética de la planta se mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.

Se libera espacio.

El ambiente de trabajo es más agradable.

(BLOG wordpress.com, 2009)

1.1.1.7 Seiso limpieza elementos y lugar de trabajo.

Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: limpieza de lugar de trabajo. (wordpress.com, Las 5 S's – la tercera: SEISO o Limpieza, 2019)

1.1.1.8 Seiketsu, Estandarizar procesos

La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos. La estandarización de los procesos significa que cualquiera pueda realizar la operación. (zenempresarial.wordpress.com, Las 5 S's – la cuarta: SEIKETSU o Estandarizar, 2009)

1.1.1.9 Shitsuke o Disciplina.

Significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para el orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de

respeto a las normas y estándares establecidos.

Las cuatro “S” anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la Disciplina. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente.

(zenempresarial.wordpress.com, Las 5 S´s – la quinta: SHITSUKE o Disciplina, 2009)

1.1.2 Kaizen en administración

Metodología organizada, planeada y sistemática que tiene como objetivo lograr un cambio en las prácticas existentes para mejorar los rendimientos empresariales.

1.1.3 Kaizen, kanban y just in time

Tres sinónimos de mejora continua, se utilizan en el área de producción de una empresa como metodologías para alcanzar un alto flujo de producción, mejoras en la calidad de producción y en las condiciones de trabajo.

1.1.3.1 Kanban

Es de origen japonés; significa tablero. Es un sistema de información que indica o examina el desarrollo de los tiempos, indicadores de gestión, flujos de producción necesarios en la empresa, logrando estimular y visualización de los cumplimientos. (LOPEZ, 2012)

1.1.3.2 Just in time (JIT)

Método conocido como justo a tiempo, es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo. (www.elblogsalmon.com, 2010)

1.1.3.3 SKU Stock - keeping unit. Stock-keeping unit

En español número de referencia es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistémico de los productos y servicios ofrecidos a los clientes.

Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, cargos, etc.

1.1.3.4 Cobertura de Mercado

Apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Esta puede ser Intensiva, Exclusiva o Selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto y al comportamiento del consumidor. (cueto, 2012)

1.1.3.5 Disponibilidad (información)

La información siempre tiene que estar disponible para los usuarios que cumplan con la autenticación de uso de la red, y como dice Gil (2014) “de forma sencilla y en cualquier momento.”

1.1.3.6 Modelo de Gestión

“Consiste en administrar los recursos que posea una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir con los gastos que se puedan generar”. (Lorig, 2004)

1.1.3.7 Administración Financiera

La administración financiera es vital para que cualquier empresa, negocio o proyecto sea viable, la idea es obtener una mayor ganancia para generar utilidades para los accionistas. Todos los gerentes buscan un mejor costo-beneficio, a través de un buen manejo de los recursos, tomando decisiones que coadyuvan a cumplir su objetivo, estas decisiones pueden ser de inversión, financiamiento, manejo de activos o procesos administrativos, estas decisiones pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

“La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente.”

(James C. Van Horne, 2002).

1.1.3.8 Gestión Financiera.

La Gestión Financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de

los objetivos de la institución (BLOCK & HIRT, 2001).

El proceso de gestión es el conjunto de acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados (MELNIK & PEREIRA, 2006).

1.1.3.9 Modelo de Gestión.

Toyota, la práctica del trabajo estandarizado es la base para darles autonomía a los trabajadores y permitirles innovar en su puesto de trabajo, porque son los que mejor conocen sus pormenores.

En la planta NUMMI que Toyota tiene en California, los trabajos son altamente repetitivos. Pero, al mismo tiempo, NUMMI también tiene muchas características asociadas con organizaciones flexibles: implicación extensa del empleado, mucha comunicación, innovación, flexibilidad, moral elevada y un gran enfoque al cliente. La burocracia que existe en NUMMI es una burocracia "facilitadora".

(Liker, 2010)

Sunclipse (USA) Amcor

Uno de los principales fabricantes mundiales de envases, Amcor ofrece a los clientes la más alta calidad en soluciones de envasado innovadoras y sostenibles, y asociaciones basadas en el servicio, la fiabilidad y la excelencia. Nuestra amplia presencia global nos sitúa en la puerta de nuestro cliente dondequiera que hagan negocios tan grandes o pequeños, Amcor puede ofrecer soluciones de empaque líderes para cualquier organización. Amcor ofrece una amplia gama de productos y servicios relacionados con envases, incluyendo envases para bebidas, alimentos, cuidado de la salud, personal y para el hogar, tabaco y aplicaciones industriales (<http://www.amcor.com>).

Sofasa

Desde hace más de 16 años Renault-Sofasa incorporó en sus procesos el Kaizen, una metodología que permite mejorar continuamente, desarrollando nuevas maneras de hacer las cosas. Con el Kaizen, la Empresa se ha transformado a lo largo del tiempo, fortaleciendo una cultura de participación que la diferencia en el ámbito empresarial nacional y dentro del mismo Grupo Renault.

Esta filosofía, que nació entre los equipos operativos de la ensambladora, se ha transferido a lo largo de la cadena de valor (desde proveedores hasta concesionarios), buscando su competitividad para la permanencia y consolidación del sector automotor en nuestro país.

La metodología Kaizen se ha convertido en una herramienta de trabajo para lograr importantes ahorros y beneficios productivos para toda la cadena de valor, ahorros que este año significaron más de 16 mil millones de pesos entre los Kaizen realizados al interior de Renault-Sofasa, sumados a los Kaizen concesionarios y proveedores. (F1Latam, 2012)

Toyota – Toyocosta

Toyota es considerada la marca más verde del mundo por haber lanzado el auto híbrido precursor se resume en la palabra Kaizen. Según una reseña de la historia de la marca en Ecuador, detallada en su página oficial, lo que destaca a los autos Toyota es la filosofía de trabajo en la empresa, conocida como Kaizen o mejoramiento continuo, la cual la ha llevado a introducir cambios importantes constantemente no solo en la tecnología de sus vehículos, sino también en su línea de producción y en su sistema de atención al cliente. ¿Pero, qué es exactamente la filosofía Kaizen?

En japonés, la palabra significa “cambio mejor” o “mejora”, pero en el mundo occidental es constantemente interpretada como “mejora continua” o “mejoramiento continuo”. Se aplica siguiendo las siglas MCCT: Mejora Continua hasta la Calidad Total. Y

es una estrategia que se puede pensar desde el mundo empresarial y en el trabajo, tanto individual como colectivo pensado básicamente en este ideal: “Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy”. Significa, por supuesto, trabajar pensando constantemente en cómo mejorar los procesos, incluso cuando ya parecen perfeccionados. (TOYOTA, S/F)

Otras empresas que aplican el modelo

Excel Industries Inc. (USA)

Leyland Trucks Ltda. (Gran Bretaña)

Löhr & Bromkamp GmbH (Löbro) (Alemania)

Siemens Oostkamp (Bélgica)

Frigorífico Tres Cruces (Argentina)

Matarazzo (Argentina)

Alpargatas (Argentina)

Infotec (Italia)

Fidelity Investments (USA)

Lucas Automotive GMBH (Alemania)

La Buenos Aires Cía. de Seguros (Argentina)

(<http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com>, 2011)

Capítulo 2

Marco Metodológico

2.1 Metodología:

El tipo de investigación que atizaremos es descriptiva, ya que “se guía por las preguntas que formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, estas se formulan a nivel descriptivo y se prueban esas hipótesis. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”. (Bernal, 2010)

El enfoque será cuantitativo, ya que usaremos técnicas con una base cuantitativa, como la encuesta, la observación, análisis estadísticos de los datos. Para el procesamiento de los datos ordenaremos la información que se recoja, se procederá a tabular a través de gráficos.

2.2 Método:

Se iniciará utilizando el método empírico de observación, conociendo el problema, conversando con personal del área comercial de la regional Guayaquil, analizando la información e interpretándola, se continuara con un método teórico inductivo ya que “este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Bernal, 2010).

2.3 Universo y Muestra

La muestra es una parte de un gran total que se llama universo y que Para el presente proyecto como universo utilizaremos la matriz de clientes de la regional Guayaquil, que son 67 cuentas. Para encontrar el valor de la muestra que sea “representativa, adecuada y valida” como sostiene (Suarez Ibujés, 2011), utilizaremos la siguiente fórmula:

Dónde:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

n = el tamaño de la muestra = Valor a encontrar

N = tamaño de la población = 67

Z = nivel de confianza

p = probabilidad del éxito

q = probabilidad de fracaso Desviación

e = límite del error muestral

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador = 1,96

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador = 0,05

Se tomaran el 100% de la población 67 clientes a los cuales visitarás para realizar la encuesta.

2.4 Operacionalización de variables

✓ Variable Independiente, X

X= Falta de un Modelo de servicios

✓ Variable dependiente, Y

✓ Y= Implementación de un nuevo modelo de servicio en el área comercial

CONCEPTUALIZACIÓN	VARIABLE INDEPENDIENTE: FALTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO		
Establecer un nuevo modelo de servicio en el área comercial con la idea de enfocar al vendedor en diversificar su cartera de clientes y productos.	DIMENSIONES	Asignación de una persona para televentas	Financiamiento
	INDICADORES	Presupuesto Gastos	Ingresos
	ÍTEMS	¿De dónde proviene la asignación de los recursos?	¿Los vendedores están de acuerdo con dejar de aceptar los pedidos?
	FUENTES	Regional Costa	
	INSTRUMENTOS	Cuestionario Entrevistas	

Figura 1 Operacionalización de las variables

CONCEPTUALIZACIÓN	VARIABLE DEPENDIENTE: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO		
Implementación de un nuevo modelo de servicio en el área comercial	DIMENSIONES	Costos de contratación de una persona para toma de pedidos	Nuevos clientes y aumento en la variedad de productos de los clientes ya existentes
	INDICADORES	Σ Sumatoria	
	ÍTEMS	¿Cuánto representa en costo la contratación de una persona para que recepte los pedidos?	¿Los clientes aumentarán su cartera de productos? ¿Se necesitará más tiempo para captar más clientes?
	FUENTES	Regional Costa	
	INSTRUMENTOS	Contratos, Costos fijos y Variables	Encuesta

Figura 2 Continuación Operacionalización de las variables

2.5 Gestión de datos

Sabino (1992) describe: “Por dato entendemos cada uno de los elementos de la información que se almacena durante el desarrollo de una investigación y sobre la base de los cuales, favorablemente sintetizados, podrán extraerse conclusiones en relación al problema inicial planteado.

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.”

Los instrumentos que usaremos para la gestión de datos serán a través de entrevistas no estructuradas con los asesores comerciales y todo el personal involucrado en la operación, con la finalidad de obtener información sobre el modelo de gestión así como los costos de implementación, mantenimiento y operación.

Capítulo 3

Resultados

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

“Definir la unidad de análisis o población, es identificar los criterios de inclusión y exclusión de la población y precisar el tamaño de la población”, como lo dice (Silva, 2011). A quien o quienes se va a aplicar el estudio para efectos de obtener la información, Para esta propuesta vamos a definir como población a los clientes de la regional costa en la ciudad de Guayaquil, son 88 clientes de los canales food service, autoservicios industrial y mayoristas, vamos a trabajar con la muestra encontrada en el punto 2.4 que es de 88 clientes, ya que la investigación es cuantitativa, por lo cual se usó una fórmula probabilística para que la muestra sea un reflejo fiel de la población.

3.2 Diagnostico o estudio de campo:

3.2.1 Encuesta para identificar oportunidades de mejora en el modelo de servicio comercial en Guayaquil.

Con la idea se generar un eficiente modelo de gestión en el área comercial debíamos conocer el comportamiento de los clientes a los cuales está destinado el servicio, para lo cual se realizó una encuesta y poder respondernos a las preguntas planteadas en la formulación del problema de esta investigación, el saber qué opinión tienen actualmente los clientes. Para conocer más este tema se realizó una encuesta a 67 clientes de la ciudad de Guayaquil, para obtener necesidades y comportamientos, los resultados ayudaran a generar un correcto modelo comercial y organizar estrategias para generar volumen de venta y satisfacción del cliente, se utilizaron 16 preguntas con los siguientes resultados, conforme la pregunta formulada:

3.2.1.1 ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros productos?

Tabla 1

¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros productos?

Variables	Peso	Cantidad
Menos de un mes	0%	0
Uno a tres meses	3%	2
Tres a seis meses	0%	0
Seis meses y un año	18%	12
Entre uno y tres años	43%	29
Más de tres años	36%	24
Nunca los he utilizado	0%	0
Total	100%	67

El peso está en clientes con más de un año suman el 79%

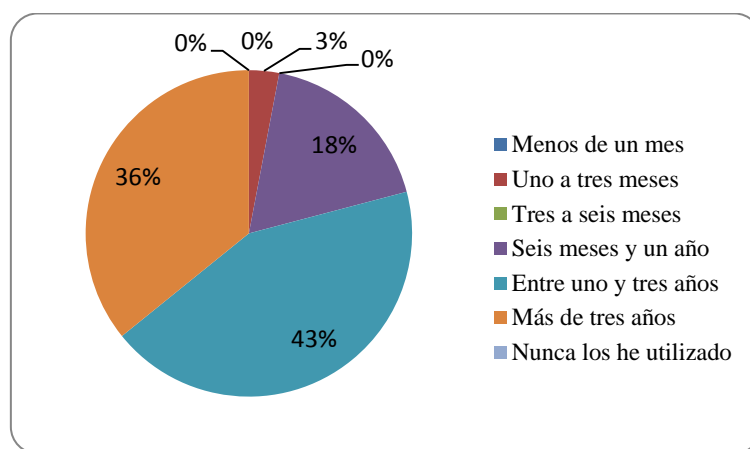


Figura 3 Autoría propia ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros productos?

En la figura 3 podemos evidenciar que el 79 % de los clientes ya tienen con la empresa más de un año. Esto nos da soporte para trabajar con nuestro proyecto considerando que ya son clientes que tienen mucho tiempo con nosotros y se pueden adaptar al cambio.

3.2.1.2 ¿Cómo conoció a nuestra empresa?

Tabla 2
¿Cómo conoció a nuestra empresa?

Variables	Peso	Cantidad
Internet	13%	9
Prensa o revistas	0%	0
Amigos o contactos	10%	7
Referencia	19%	13
Empaques	57%	38
Total	100%	67

El peso lo tiene empaques con el 57%, referencia de 19%

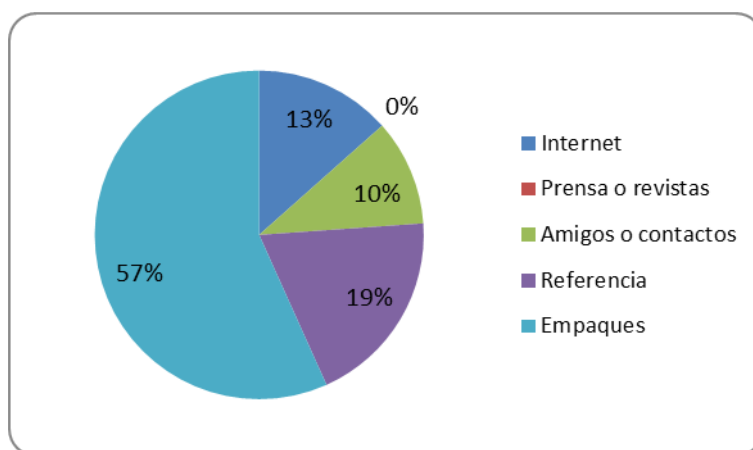


Figura 4 Autoría propia ¿Cómo conoció a nuestra empresa?

En la figura 4 el pastel está sesgado con el 57% en información de los empaques, 19% referencia de otras empresas.

3.2.1.3 ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos?

Tabla 3

¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos?

Variables	Peso	Cantidad
1 vez por semana	19%	13
2 vez por semana	42%	28
3 vez por semana	31%	21
Otro	7%	5
Total	100%	67

El peso está en la frecuencia de compra dos con el 42%; tres con 31% y una frecuencia con 19%

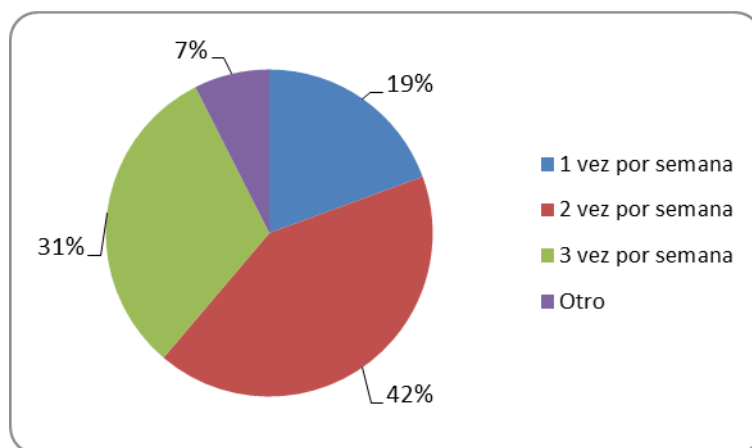


Figura 5 Autoría Propia ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos?

En la figura 5, la frecuencia de consumo es dos veces por semana con el 42% esto soporta la buena rotación que tienen nuestro productos, 31% tres veces por semana.

3.2.1.4 ¿Conoce el nombre del vendedor?

Tabla 4

¿Conoce el nombre del vendedor?

Variables	Peso	Cantidad
Si	94%	63
No	6%	4
TOTAL	100%	67

El peso está en si conoce al vendedor con el 94%.

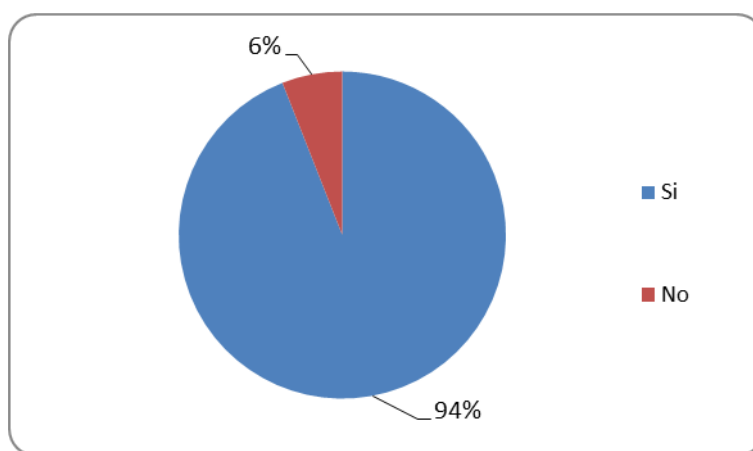


Figura 6 Autoría propia ¿Conoce el nombre del vendedor?

En la figura 6, el 94% de clientes conoce al vendedor esto nos asegura que con mayor tiempo puede hacer gestión de cobertura de sku´s (mix de productos).

3.2.1.5 ¿Con que frecuencia lo visita el vendedor?

Tabla 5
¿Con que frecuencia lo visita el vendedor?

Variables	Peso	Cantidad
Semanal	37%	25
Quincenal	6%	4
Mensual	0%	0
De repente	30%	20
Nunca	27%	18
TOTAL	100%	67

El peso está en de repente con 30%, semanal con el 37% y nunca con el 27%.

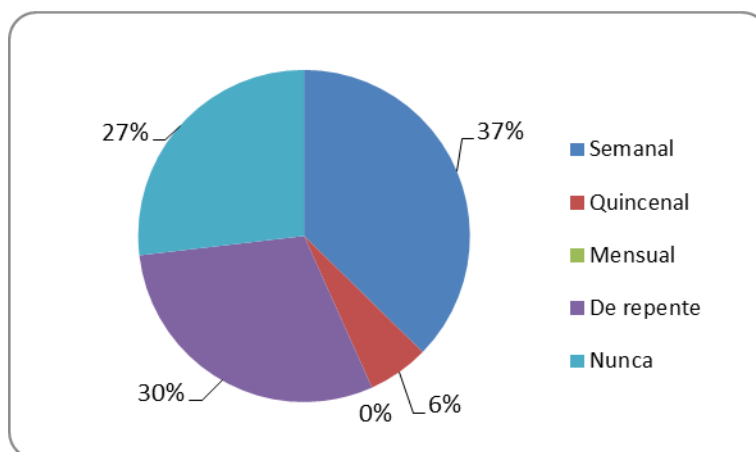


Figura 7 Autoría propia ¿Con que frecuencia lo visita el vendedor?

En la figura 7, se demuestra la baja frecuencia de visita que tiene el cliente, 37% semanal, 30% de repente y un 27% nunca en este cuadro se refleja la falta de tiempo que tiene el asesor para hacer sus visitas de gestión de ventas.

3.2.1.6 ¿Sus pedido son solicitados por?

Tabla 6
¿Sus pedido son solicitados por?

Variables	Peso	Cantidad
Llamada	15%	10
Correo	43%	29
Visita	6%	4
Whatsapp	36%	24
Total	100%	67

El peso está en correo con 43%, whatsapp con el 36% y llamada con 15%.

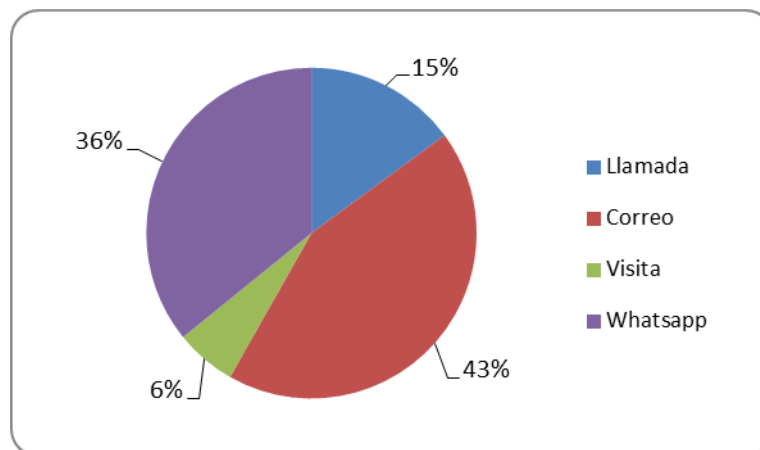


Figura 8 Autoría propia ¿Sus pedido son solicitados por?

En la figura 8, evidenciamos que los clientes aprovechan la tecnología y están familiarizados con el envío de pedidos vía correo 43% por whatsapp 36% si disponemos de un recurso humano para que les tome el pedido podemos mejorar el indicador de contactabilidad, efectividad y los tiempos del vendedor al ingresarlos al sistema.

3.2.1.7 ¿Los pedidos son entregados como los solicito?

Tabla 7

¿Los pedidos son entregados como los solicito?

Variables	Peso	Cantidad
SI	36%	24
NO	3%	2
Casi siempre	61%	41
TOTAL	100%	67

El peso está en casi siempre con 61% y si con el 36%.

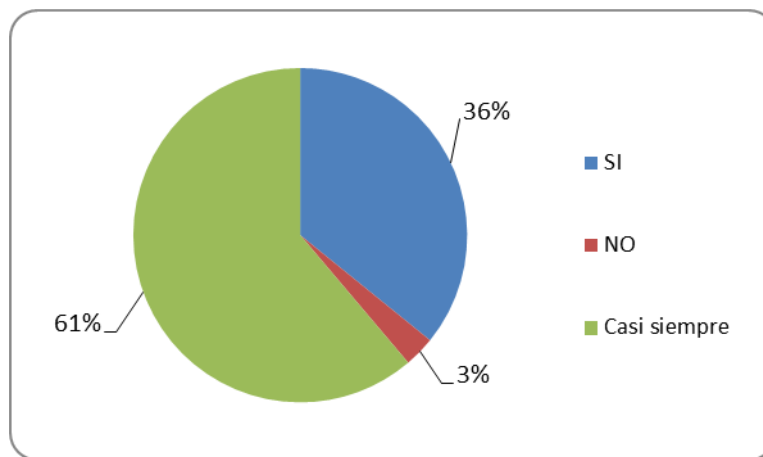


Figura 9 Autoría propia ¿Los pedidos son entregados como los solicito?

En la figura 9, se refleja que tenemos oportunidad de mejora en entregar los pedidos como los solicita el cliente 61% casi siempre, el grado de satisfacción del cliente en la entrega de pedidos es del 36%.

3.2.1.8 ¿Los pedidos son entregados los días programados?

Tabla 8

¿Los pedidos son entregados los días programados?

Variables	Peso	Cantidad
SI	60%	40
NO	0%	0
Casi siempre	40%	27
Total	100%	67

El peso está en si con 60% y casi siempre con el 40%.

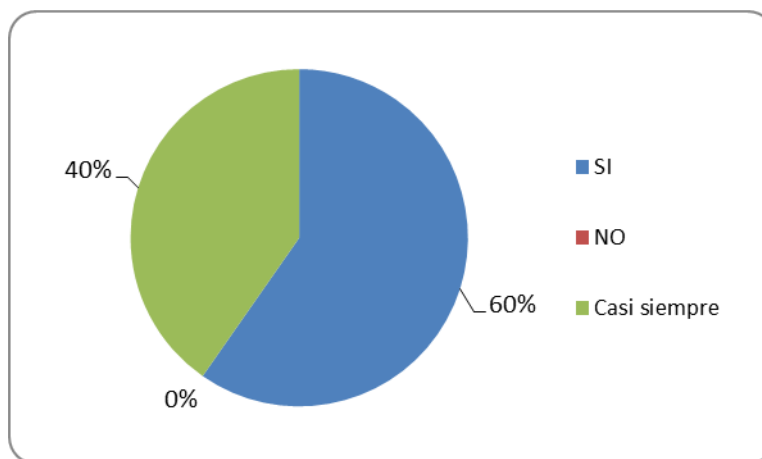


Figura 10 ¿Los pedidos son entregados los días programados?

En la figura 10 evidenciamos oportunidad de mejora del 40% en la entrega de los pedidos los tiempos están comprometidos por ventanas de tiempo y esto hace que algunos pedidos se entreguen al día siguiente.

3.2.1.9 ¿Cómo califica nuestra logística?

Tabla 9
¿Cómo califica nuestra logística?

Variables	Peso	Cantidad
Excelente	19%	13
Buena	51%	34
Regular	30%	20
Mala	0%	0
Total	100%	67

El peso está en buena con 51%; regular con 30% y excelente con el 19%

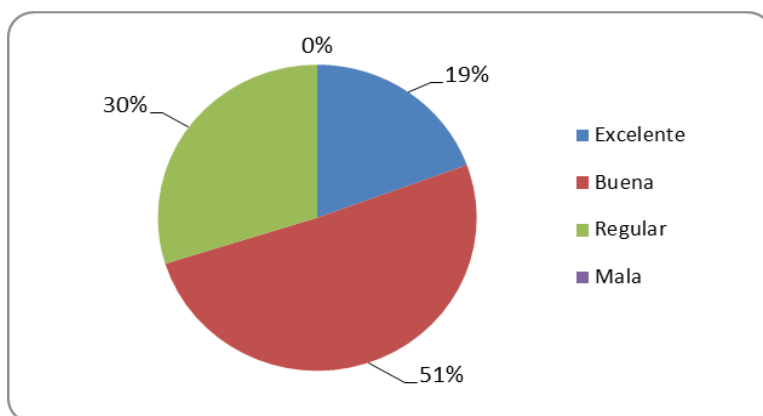


Figura 11 Autoría propia ¿Cómo califica nuestra logística?

En la figura 11 se refleja el grado de satisfacción del cliente en la entrega de los pedidos del 51% buena y 30% regular. Aquí tenemos una oportunidad de mejora en mejorar los tiempos.

3.2.1.10 Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general.

Tabla 10
Indíquenos su grado de satisfacción general

Variables	Peso	Cantidad
Mala	0%	0
Regular	4%	3
Buena	57%	38
Excelente	39%	26
Total	100%	67

El peso está en buena con el 57%; excelente con 39% y regular con el 4%

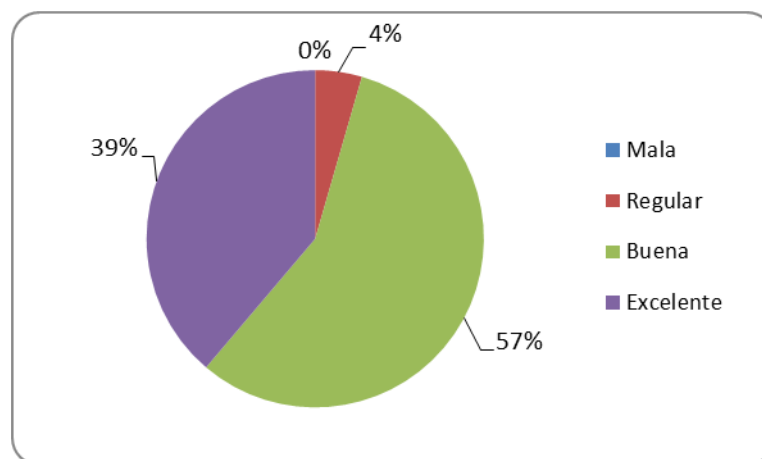


Figura 12 Autoría propia, grado de satisfacción general

En la figura 12, en términos generales del servicio que bríndanos como empresa tenemos el 57% como buena y 39% como excelente.

3.2.1.11 Indicadores de gestión.

Tabla 11
Indicadores Claves del éxito

Indicadores Claves Del Éxito	Indicador De Gestión	Brecha	Meta	Periodo Evaluación	Fuente De Información	Indicador es Claves Del Éxito
Cobertura / Clientes	70%	30%	100%	Mensual	Clientes Compran	Cobertura / Clientes
Mix de Ventas	50%	20%	70%	Mensual	Ventas Mix Sku's	Mix de Ventas
Ventas / Crecimiento	5%	10%	15%	Mensual	Ventas Dólar	Ventas / Crecimien to
Cobros / Recuperación	85%	10%	95%	Mensual	Ventas Dólar	Cobros / Recuperac ión
Contactabilidad	85%	10%	95%	Diaria	Clientes Programados	Contactab ilidad

Autoría propia, el responsable del indicador es la gerencia Regional

Capítulo 4

DISCUSIÓN

4.1 Contrastación empírica:

Como se ha visualizado en este estudio la regional costa Guayaquil si percibe ingresos por el servicio, destina recursos para prestar el servicio bajo la justificación de:

- Calidad
- Servicio
- Logística
- Asesoramiento
- Difusión comercial y de imagen de la Empresa

Pero responder si es viable para la regional costa Guayaquil, prestar el servicio, evaluar dicho proyecto solo a través de un análisis de retorno en ventas, donde prima el bienestar del cliente y rentabilidad de la operación. Para respondernos esto cito a Thompson (2009) “La teoría económica supone que los individuos tienen preferencias por el consumo de bienes y/o servicios, y se acepta que entre mayores posibilidades de consumo tengan, mayor es su nivel de bienestar. En la teoría convencional que se maneja frecuentemente se refiere a utilidad como sinónimo de bienestar, entonces las expresiones de utilidad o satisfacción se las utiliza indistintamente en forma sinónima.

Para comprender la justificación de la evaluación económica de proyectos, es necesario volver a la definición de economía. Ciencia que estudia los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas.

Ahora buscar mecanismos para mejorar el servicio y los ingresos, con pleno conocimiento de a donde destinamos los recursos y si los mismos son bien usados.

4.1.1 Descubrimientos del Estudio

- 1) En el 2011 en la zona urbana de Guayaquil se atendían 45 clientes al 2017 se atienden 67, esto indica un crecimiento considerable al 33%
- 2) El modelo de servicio era según necesidad del cliente sin una frecuencia de visita y entrega determinada.
- 3) La contactabilidad es del 85% y la efectividad del 80%
- 4) Los clientes prefieren hacer un pedido establecido y no hay oportunidad de gestión
- 5) Si el servicio brindado mejoraría tendríamos mejores resultados en ventas.
- 6) El 94% de los clientes realizan los pedidos por teléfono
- 7) El 27% de clientes no son visitados.

Como se puede evidenciar el modelo actual tiene algunas oportunidades de mejora, por lo que se hace necesario la migración a un nuevo modelo que nos ayude a mejorar el servicio, de esta forma de atraer nuevos clientes mejorar la frecuencia de vistas para poder desarrollar el punto de venta. Además mejorar la efectividad en la toma de pedidos al 95%.

4.2 Limitaciones:

Como limitantes del estudio se pudo detectar que al momento de plantear una encuesta donde se le pide información sobre la visita del vendedor evitaban con la finalidad de no perjudicarlo (informando que las visitas no son tan frecuentes)

4.3 Líneas de investigación:

La efectividad en y visitas de clientes en la regional costa Guayaquil se ha vuelto una debilidad, como puede verse en este estudio los asesores necesitan mayor tiempo para poder desarrollar al cliente, ampliar el mix de productos, cobertura de mercado, esta puede ser Intensiva, Exclusiva o Selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto y al comportamiento del consumidor.

La creciente demanda por productos con valor agregado, buena calidad de cultivo regular y línea orgánica está provocando una tendencia de buena alimentación en las familias ecuatorianas

4.4 Aspectos relevantes

Era muy complejo pensar que si mantenemos el actual modelo de servicio sin dar los tiempos necesarios a los asesores para mejorar los indicadores, la idea es asignar la herramienta para poder desarrollar al cliente y generar valor en cada visita

El modelo de servicio y la satisfacción del cliente tiene mayor incidencia en el día de hoy, ya no solo son clientes que solicitan productos ahora son socios estratégicos que ayudan al desarrollo de ambas compañías, pues ahora es una realidad el cliente busca mayores beneficios que ayuden a mejorar la productividad y rentabilidad de su negocio.

Capítulo 5

Propuesta

5.1 Planteamiento de la propuesta de migración del modelo de servicio para mejorar la efectividad en toma de pedido en la ciudad de Guayaquil

5.1.1 Generalidades.

La búsqueda de un modelo comercial, para manejar con eficiencia el proyecto de migración de modelo en la ciudad de Guayaquil, es el objetivo de este estudio para lo cual tenemos ya datos para la toma de decisiones, como la necesidad de centralizar la toma de pedidos con un asesor telefónico y liberar tiempos a las asesores comerciales,

La problemática sobre el modelo es que no tenemos el recurso humano para que pueda aplicarse el proyecto.

5.1.2 Formulación del Modelo

Debido a que las bases de la propuesta para la migración del modelo ya están en productivo y el proyecto se encuentra alineado a la necesidad de la propuesta no necesitamos una fase de planificación muy compleja más bien una práctica que se divide en las siguientes etapas:

Depurar base de datos

Contratación del recurso humano (operador telefónico)

Inducción del recurso humano

Socializar al cliente de la migración del modelo

Productivo primera etapa clientes Guayaquil 1

De la ejecución del modelo dependen los resultados esperados.

5.1.3 Planificación Financiera

En esta fase revisaremos el crecimiento en ventas vs. El retorno y la inversión del recurso humano.

Tabla 12
Planificación Financiera

Necesidad	Cantidad	Meta 10% Q 3	Retorno	Gasto
Recurso Humano	1			\$ 1.650
Ventas Promedio				
Q1	\$ 540.000	\$ 54.000	\$ 18.900	
Gasto / Retorno				9%

Para el cálculo de la tabla 12 se utilizó ventas promedio del primer trimestre (Q1) 2017, se proyectó un crecimiento del 10% calculando un retorno sobre la venta de un 35% que son \$ 18.900, de este universo se realizará la inversión del 9%, \$1.650 (salario por tres meses) en el tercer trimestre (Q3), considerando el histórico de crecimiento trimestral del 5% apuntamos con este proyecto llegar al 10% para el tercer trimestre (Q3), según lo expuesto el recurso humano estará enfocado en la implementación del nuevo modelo y los asesores tendrán tiempo para poder desarrollar el POS (consumidor).

Conclusiones

Como conclusión en la situación actual nuestra empresa tiene 19 años en el mercado ecuatoriano dedicada a la producción y comercialización vegetales en cultivos regulares y orgánicos con valor agregado (listos para consumir), Atienden 4 canales: 1.-Autoservicios 2.- Food Service 3.- Industrial 4.- distribuidores. Tienen presencia en todos los autoservicios del país y cadenas importantes de comida rápida, en el actual modelo el asesor tiene el 50% de su gestión comprometida con tiempos administrativos los mismos que no le permiten poder desarrollar al cliente (mix de productos) y ampliar cobertura numérica (clientes nuevos). El asesor tiene 50 visitas programadas semana (clientes) de las cuales tiene contactabilidad promedio del 85% (42 contactos con clientes) y una efectividad del 80%. (34 clientes compran).

La oportunidad de crecimiento está en la regional costa operación en Guayaquil y el campo de estudio son los procesos claves del área comercial y Logística en este campo la idea es minimizar los tiempos de entrega optimizar el recurso de los camiones (capacidad ociosa) y ser más eficientes en cumplir con las ventas de tiempo.

Alineados a la mejora continua aplicando la metodología kaizen, la propuesta planteada es la migración de modelo de servicio para tener un modelo de gestión comercial y brindar un servicio óptimo, de esta manera una de las principales ventajas son que la empresa administraría la base de datos con un solo filtro, la misma estaría siempre actualizada, se tendría más tiempo para la toma de pedidos por que el recurso humano estaría enfocado en su principal responsabilidad (pedidos) con esta herramienta podríamos apalancar campañas de comunicación en el caso de algunos productos nuevos o promociones puntuales por inventario, es importante tener presente que con esta herramienta los asesores comerciales liberan un 25% de sus tiempo realizando esta gestión y así podrán mejorar el indicador de cobertura de clientes, ampliar el mix de productos cumplir con

sku's mandatorios por canal y mejorar el indicador de cartera, queda demostrada además como se manifestó en la novedad científica que los clientes buscan siempre un mejor servicio, por lo que en esta investigación el cliente ratifica que la frecuencia de visita del asesor al cliente tiene que mejorar.

En este escenario un tele vendedor (toma pedido) tiene 50 llamadas programadas (clientes) de las cuales tiene contactabilidad promedio del 95% (48 clientes) y una efectividad del 95% (46 clientes).

Recomendaciones

Como recomendación se debe generar una mejora continua en el modelo de servicio en todos los frentes de la operación liberando los tiempos administrativos del asesor.

La propuesta es migración del modelo de servicio (toma y entrega de pedidos) de pedidos regulares a televentas, esto ahorrara tiempo de los asesores para poder desarrollar el POS (ampliando el mix de productos) , ser más efectivos en recaudación de cartera (cartera vencida) y llegar en las ventanas de tiempo negociadas con el cliente (optimiza las frecuencias de entrega), con esta propuesta se mejoraran los indicadores de calidad en ventas, cobertura numérica logística y cartera nos ayudaran a ser más efectivos en la operación se busca ahorro y efectividad en el modelo.

Bibliografía

AJCHACON. (01 de ABRIL de 2010). *INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS*. Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <http://alvarojchacon.com/2010/04/indicadores-de-mercado-market-indicators/>

AJCHACON. (01 de ABRIL de 2010). *INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS*. Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <http://alvarojchacon.com/2010/04/indicadores-de-mercado-market-indicators/>

AJCHACON. (01 de ABRIL de 2010). *INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS*. Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <http://alvarojchacon.com/2010/04/indicadores-de-mercado-market-indicators/>

AJCHACON. (01 de ABRIL de 2010). *INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS*. Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <http://alvarojchacon.com/2010/04/indicadores-de-mercado-market-indicators/>

AJCHACON. (01 de ABRIL de 2010). *INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS*. Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <http://alvarojchacon.com/2010/04/indicadores-de-mercado-market-indicators/>

AJCHACON. (01 de ABRIL de 2010). *INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS*. Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <http://alvarojchacon.com/2010/04/indicadores-de-mercado-market-indicators/>

alvarojchacon. (10 de abril de 2010). *INDICADORES DE MERCADO / MARKET INDICATORS*. Recuperado el 4 de JULIO de 2017, de <http://alvarojchacon.com/2010/04/indicadores-de-mercado-market-indicators/>

BLOG wordpress.com. (21 de DICIEMBRE de 2009). Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <https://zenempresarial.wordpress.com/2009/12/21/las-5-s%C2%B4s-%E2%80%93la-segunda-seiton-u-organizacion-ordenamiento/>

cueto, a. (26 de MAYO de 2012). *Clases de Marketing Cobertura de Mercado*. Recuperado el 18 de

- JULIO de 2017, de <http://anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html>
- F1Latam, G. B. (10 de NOVIEMBRE de 2012). *Renault-Sofasa con su filosofía del mejoramiento continuo, transforma la cadena de valor*. Recuperado el 15 de JULIO de 2107, de <http://www.f1latam.com/autos/noticias.php?idn=233>
- <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com>. (11 de febrero de 2011). *Lista de algunas empresas occidentales que aplican el Kaizen*. Recuperado el 4 de julio de 2017, de <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2011/02/lista-de-algunas-empresas-occidentales.html>
- LEAN SOLUTIONS. (S/F). Recuperado el 6 de JULIO de 2017, de <http://www.leansolutions.co/conceptos/que-es-six-sigma/>
- Liker, J. K. (2010). *Las claves del éxito de Toyota*. Recuperado el 12 de julio de 2017, de <https://www.leadersummaries.com/resumen/las-claves-del-exito-de-toyota>
- LOPEZ, h. J. (13 de NOVIEMBRE de 2012). *Mejora tu trabajo en equipo con el método Kanban*. Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <https://hipertextual.com/archivo/2013/11/que-es-kanban/>
- Molina, C. A. (08 de marzo de 2012). *TEORIAS SOBRE EL MEJORAMIENTO CONTINUO - KAIZEN*. Recuperado el 12 de julio de 2017, de <http://cadenadesuministroscomolina.blogspot.com/2012/03/teorias-sobre-el-mejoramiento-continuo.html>
- Molina, C. A. (08 de MARZO de 2012). *teorias-sobre-el-mejoramiento-continuo*. Recuperado el 15 de JULIO de 2017, de <http://cadenadesuministroscomolina.blogspot.com/2012/03/teorias-sobre-el-mejoramiento-continuo.html>
- Significados. (s/f). *Significado de Kaizen*. Recuperado el 4 de julio de 2017, de <https://www.significados.com/kaizen/>
- Significados.com. (s/f). *Significado de Kaizen*. Recuperado el 3 de julio de 2017, de <https://www.significados.com/kaizen>

SOLUTIONS, L. (S/F). *Lean Manufacturing*. Recuperado el 5 de JULIO de 2017, de

<http://www.leansolutions.co/conceptos/lean-manufacturing/>

TECNOLOGIA, A. I. (28 de Julio de 2008). *La empresa colombiana Sofasa incentiva la capacidad*

innovadora de sus trabajadores. Recuperado el 4 de julio de 2017, de

<http://www.dicyt.com/viewNews.php?newsId=11054>

tecnologia, A. I. (S/F). *La empresa colombiana Sofasa incentiva la capacidad innovadora de sus*

trabajadores. Recuperado el 4 de julio de 2017, de

<http://www.dicyt.com/viewNews.php?newsId=11054>

toshiero. (1 de octubre de 2010). *kaizen*. Recuperado el 17 de julio de 2017, de www.kaizen.com

TOYOTA, N. (S/F). *KAIZEN, LA FILOSOFÍA DE TOYOTA*. Recuperado el 12 de JULIO de 2017, de

<http://www.toyocosta.com/blog/kaizen-toyota/>

wordpress.com, B. (09 de DICIEMBRE de 2009). *Las 5 S's – la primera: SEIRI o Clasificación*.

Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de

<https://zenempresarial.wordpress.com/2009/12/09/las-5-s%C2%B4s-la-primera-seiri-o-clasificacion/>

wordpress.com, B. (24 de DICIEMBRE de 2019). *Las 5 S's – la tercera: SEISO o Limpieza*. Recuperado

el 18 de JULIO de 2017, de [https://zenempresarial.wordpress.com/2009/12/24/las-5-](https://zenempresarial.wordpress.com/2009/12/24/las-5-s%C2%B4s-seiso-o-limpieza/)

[s%C2%B4s-seiso-o-limpieza/](https://zenempresarial.wordpress.com/2009/12/24/las-5-s%C2%B4s-seiso-o-limpieza/)

www.elblogsalmon.com. (18 de AGOSTO de 2010). *Qué es el Just-in-Time*. Recuperado el 18 de JULIO

de 2017, de <https://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-just-in-time>

www.expoknews.com. (s/f). *HELVEX emplea el método Kaizen para atraer y retener talento*.

Recuperado el 3 de julio de 2017, de Reforma; Empresas:

<http://www.expoknews.com/helvex-emplea-el-metodo-kaizen/>

www.gestiopolis.com. (12 de MARZO de 2001). *Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve*.

Recuperado el 12 de JULIO de 2017, de [https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-](https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/)

[scorecard-y-para-que-sirve/](https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/)

www.toyocosta.com. (09 de septiembre de 2013). *KAIZEN, LA FILOSOFÍA DE TOYOTA*. Recuperado el 4 de julio de 2017, de <http://www.toyocosta.com/blog/kaizen-toyota/>

zenempresarial.wordpress.com. (26 de DICIEMBRE de 2009). *Las 5 S's – la cuarta: SEIKETSU o Estandarizar*. Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <https://zenempresarial.wordpress.com/2009/12/26/las-5-s%C2%B4s-la-cuarta-seiketsu-o-estandarizar/>

zenempresarial.wordpress.com. (28 de DICIEMBRE de 2009). *Las 5 S's – la quinta: SHITSUKE o Disciplina*. Recuperado el 18 de JULIO de 2017, de <https://zenempresarial.wordpress.com/2009/12/28/las-5-s%C2%B4s-la-quinta-shitsuke-o-disciplina/>