

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION EN NEGOCIOS**



**“LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS  
MEDIANTE LOS INDICADORES DE MONITOREO APLICADO A  
LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA  
BACKUS & JOHNSTON EN LIMA METROPOLITANA”.**

Presentado por:

**ROBERTO EDUARDO, BURGA MONTAÑEZ**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACION**

**LIMA – PERÚ**

**2,010**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**“LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS  
MEDIANTE LOS INDICADORES DE MONITOREO APLICADO A  
LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA  
BACKUS & JOHNSTON EN LIMA METROPOLITANA”.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE**

**MAGISTER SCIENTIAE**

**Presentado por:**

**ROBERTO EDUARDO, BURGA MONTAÑEZ**

**Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado**

**Mg. SC. Ramón Diez Matallana  
PRESIDENTE**

**Mg. S.C. Luis Enrique Espinoza V.  
PATROCINADOR**

**M.A. Ampelio Ferrando Perea  
MIEMBRO**

**M.g. CPC. Pedro Quiroz Quezada  
MIEMBRO**

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I JUSTIFICACION</b>	<b>3</b>
1.1 Enunciado del problema	3
1.2 Formulación de problemas	4
1.2.1 Problema Principal	4
1.2.2 Problema Secundario	4
1.3 Justificación de la investigación	5
1.4 Alcance y limitaciones	5
1.4.1 Alcance	5
1.4.2 Limitaciones	6
1.5 Hipótesis	6
1.5.1 Hipótesis principal	6
1.5.2 Hipótesis secundario	6
1.6 Variables	7
1.6.1 Variable independiente	7
1.6.1.1 Indicadores	7
1.6.2 Variable dependiente	7
1.6.2.1 Indicadores	7
1.7 Objetivos	7
1.7.1 Objetivo general	7
1.7.2 Objetivos específicos	7

## CAPITULO II REVISION LITERARIA

2.1 Antecedentes	9
2.2 Marco teórico	10
2.2.1 Creación de una estrategia	10
a. Principios de la Administración estratégica	10
b. La prueba de ajuste	11
c. La prueba de la ventaja competitiva	11
d. La prueba de desempeño	11
e. Análisis estratégico	11
2.2.2 La planificación y el control de gestión	14
2.2.3 La planificación estratégica	14
a. Objetivos de la planificación	15
b. Importancia de la planificación	16
c. Gerencia estratégica	16
d. Control y gestión	18
e. El proceso de control	18
f. Importancia en el control	19
g. Control de gestión	19
h. Características de un sistema eficaz	20
i. Reglas para la implementación	21
2.2.4 Indicadores de Gestión	21
a. Significado del desempeño	21
b. Indicador	23
c. Índice	24
d. Indicadores de gestión	24
e. ¿Por qué medir y para qué?	24
f. Atributos de los indicadores	25
g. Tipos de indicadores	26
h. Categorías de Indicadores	26
i. Propósitos y beneficios indicadores	27

j. Que se debe esperar de Indicadores	29
k. Productividad e Indicadores	29
l. Medir integralmente productividad	31
m. Porque medir productividad	31
n. Como se eleva la productividad	31
o. La competitividad	32
p. Como se eleva la competitividad	32
q. Ind. Individuales y globales	33
2.2.5 Diseño y Construcción de Indicadores	33
a. Génesis de indicadores de gestión	33
b. Condiciones deben reunir indicadores	34
c. Metodología para construcción	35
d. Etapas desarrollo y establecimiento	37
e. Reglas para implementación	41
f. Lecciones sobre el uso de indicadores	41
g. Dificultades en elaboración	42
h. Errores indicadores y como evitarlos	42
i. Presentación de los indicadores	43
2.2.6 Indicadores básicos de un negocio	44
a. Alcance del sistema de indicadores	44
b. Indicadores, valor de mercado	45
c. Indicadores de eficiencia	46
d. Indicadores de calidad	47
e. Indicadores de rentabilidad	48
2.2.7 Conceptualización Cadena de Comercialización	49
a. Definición de cadena comercialización	49
b. Análisis de cadena comercialización	50
c. Ventajas y desventajas de los canales	50
2.3 Marco conceptual	52

## **CAPITULO III METODOLOGIA**

3.1 Materiales	57
3.2 Método	57
3.2.1 Diseño de la investigación	57
3.2.2 Tipo y nivel de investigación	58
3.2.2.1 Tipo	58
3.2.2.2 Nivel	58
3.2.3 Población y muestra	58
3.2.3.1 Población	58
3.2.3.2 Muestra	59
3.2.4 Fuentes de obtención de información	60
3.2.5 Procesamiento de información	61

## **CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSION**

4.1 Análisis de los posibles alternativas de estrategias	62
4.1.1 Estrat. Integración hacia adelante	62
4.1.2 Impl. Indicadores de Monitoreo	62
4.2 Estudio Técnico / Plan de desarrollo	64
4.2.1 Conceptual funcional Inversión	64
4.2.2 Prim. parte: Segmentación canales	64
4.2.3 Segu. parte: Diseño de Indicadores	64
4.2.4 Ter. parte: Implem. Indicadores	65
4.3 Gantt de desarrollo	67
4.4 Impacto esperado sobre la estructura	68
4.4.1 Impacto esperado sobre operaciones	68

4.4.2	Impacto esperado sobre recursos	68
4.5	Estimación de costos y gastos	69
4.6	Inversión y financiamiento del Proyecto	70
4.7	Evaluación de Proyecto	70
4.7.1	Criterios de evaluación: Van, TIR	70
4.7.2	Valor actual neto de los costos	71
4.7.3	Ratio Beneficio / costo	71
4.7.4	Periodo de recuperación	72
4.8	Resultados de Indicadores	73
4.8.1	Participación de la marca	73
4.8.2	Presencia de la marca	75
4.8.3	Calificación del preventa	76
4.8.4	Stock de la marca	77
4.8.5	Tenencia de la marca (Stock Out)	78
4.8.6	Frecuencia de visita	79
4.9	Prueba de hipótesis	80
4.9.1	Coefficiente de determinación	81
4.9.2	Análisis de varianza	82
4.9.3	Análisis de coeficientes	83
<b>CAPITULO V</b>	<b>PROPUESTA DE INDICADORES</b>	
5.1	Indicadores	85
5.1.1	Calificación de preventa	85
5.1.2	Stock de la marca	85
5.1.3	Tenencia de la marca (Stock out)	85
<b>CAPITULO VI</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>87</b>
<b>CAPITULO VII</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>88</b>

8 Citas Bibliografía	89
a. Referencia bibliográfica	91
9 Anexos	
9.1 ANEXO N° 1: Matriz de consistencia	93
9.2 ANEXO N° 2: Matriz de Operabilidad de Variables	94
9.3 ANEXO N° 3: Matriz de consistencia	95
9.4 ANEXO N° 4: Pruebas de hipótesis	97
9.5 ANEXO N° 5: Cuestionario (Parte 1)	102
9.6 ANEXO N° 6: Cuestionario (Parte 2)	103
10 Cuadros	
1. Indicadores de gestión	15
2. Gerencia estratégica	17
3. Planificación estratégica vs Gerencia estratégica	17
4. Proceso de control	19
5. Control de gestión	20
6. Relación productividad / rentabilidad	30
7. Diagrama de entradas y salidas en la gestión estratégica	34
8. Errores al establecer Indicadores	43
9. Esquema de valor de mercado	45
10. Diagrama de Eficiencia	46
11. Diagrama de Calidad	47
12. Diagrama de Rentabilidad	48
13. Ventajas y desventajas de selección de un tipo de canal	51
14. Marco muestra de la Investigación	59

15. Plan de muestras	60
16. Tipos de presentaciones del mercado	65
17. Gantt de desarrollo	67
18. Presupuestos estudios de Indicadores	69
19. Resumen de alternativas de Inversión	70
20. Periodo de recuperación: Alquiler	72
21. Periodo de recuperación: Compra	72
22. Periodo de recuperación: Monitoreo	73
23. Indicador: Participación de marca	74
24. Indicador: Presencia de la marca	76
25. Indicador: Calificación del Preventa	77
26. Indicador: Stock de la marca	78
27. Indicador: Tenencia de la marca	79
28. Indicador: Frecuencia de visita	80
29. Coeficiente de determinación	82
30. Análisis de varianza	83

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrollo en la empresa Backus & Johnston dedicada a producir, distribuir y comercializar bebidas alcohólicas (cerveza) en todo el Perú.

La empresa se encuentra ubicada en su sede central Av. Carretera Central s/n Ate Vitarte, Lima - Perú.

Para llevar a cabo el proceso se evidencio el problema principal “la carencia de herramientas de Indicadores de Monitoreo que imposibilita la optimización de los recursos económicos en la empresa Backus & Johnston en el accionar de estrategias de corto plazo en Lima Metropolitana”, debido al desarrollo de la estrategia corporativa de integración hacia adelante.

La empresa Backus & Johnston mantuvo el liderazgo durante mucho tiempo, implementando la estrategia de integración horizontal (comprando a la competencia sea Pilsen Callao, Cusqueña y Arequipeña) y la integración hacia atrás con la implementación de sus tecnología de punta en la producción y la diversificación concéntrica a través sus unidades de servicio complementarios al negocio central (Industrias del Envase, transportes 77, Cosapidata, etc.). Sin embargo, el ingreso de nuevos competidores le trajo consigo nuevos problemas de liderazgo dentro de sus líneas de negocios.

La empresa desea evaluar cual de las siguientes estrategias de integración hacia adelante puede ser mas rentable, considerando algunos factores que implica su desarrollo corporativo, de negocios y funcional.

El objetivo principal consiste en “Diseñar e implementar el Monitoreo de Indicadores que sirva como mecanismo de control de las ventas de los productos en los canales de comercialización, considerando que son los principales aliados para optimizar los recursos en la distribución y comercialización de los productos para la empresa Backus & Johnston en Lima Metropolitana”.

El tipo de investigación utilizada fue “*aplicativa*” y el nivel es “*descriptiva – explicativa con propuesta*”.

La metodología empleada fue el “*Análisis – Descriptivo y Estadístico*” con el propósito de manejar en forma adecuada la información en el desarrollo de la investigación.

La técnica empleada fue el diseño y desarrollo de entrevistas con cuestionario estructurado a administradores o dueños de establecimientos, donde declaran el consumo de la venta del producto, precio, stock, presencia de la marca, calificación del pre vendedor, frecuencia de visitas de los pre venta y tenencia de la marca.

Se estableció el Universo según el Censo de establecimientos en Lima Metropolitana (Censo Backus 2,007), existen aproximadamente 55,079 establecimientos operativos en Lima, considerando información a priori los nombres, dirección, teléfonos y el consumo en litros mensuales por cada unidad de investigación. Luego, se calculo el tamaño de la muestra a través de la aproximación representativa al Universo (4%), siendo 2,040 entrevistas realizadas en la capital. La técnica de muestreo utilizada fue el muestreo estratificado con selección de ponderación.

Se propuso tres tipos de estrategias de integración hacia adelante para solucionar la implementación: comprar, alquilar o monitorear.

Además, de un modelo matemático (modelo de regresión simple) que explique el comportamiento de las ventas (efecto) en el punto de venta considerando las variables de ajuste: precio, stock, presencia de la marca, calificación del pre venta, frecuencia de visitas del pre venta y tenencia de la marca (causa).

Luego de un análisis costo – beneficio se concluyo que la evaluación de las inversiones, la estrategia del *“monitoreo en puntos de venta”* es la mejor alternativa para la empresa, ofreciendo el aporte acumulado neto mas alto en unidades monetarias desde el momento cero (24.643,80) y la tasa mas alta de rendimiento promedio anual que genera la inversión (25.3%).

Además, en el análisis del modelo matemático se concluyo al 51.4% de la variabilidad de la información en el comportamiento de las ventas de las bocas de tiendas es explicada por las tres variables, *el stock de marcas, tenencia de la marcas (Stock out), calificación del pre venta.*

Nuestra propuesta recomienda diseñar e implementar un monitoreo de venta a Backus & Johnston según sus necesidades de información, ajustando la evaluación según los periodos de evolución (ingreso de nuevos competidores, cambios en las presentaciones, cambio en tipos de establecimientos, ingreso de nuevas variables de análisis, etc.).

# CAPITULO I

## JUSTIFICACION

### 1.1 Enunciado del problema.

La supervivencia de las empresas por mantener el liderazgo continuo en el mercado, ha significado el desarrollo de diferentes estrategias corporativas que ofrezcan las más altas rentabilidades y ganancia en sus fortalezas competitivas en la posición de mercado a largo plazo.

A nivel Internacional, muchas empresas cerveceras han tenido éxito en el desarrollo de la planificación estratégica a nivel corporativo (integración hacia adelante) con la implementación de la compra de establecimientos (sea el caso de Tecate, empresa mexicana que implementa unidades de negocios para mantener el control de la presencia de sus marcas (exclusividad), barreras de ingreso de competidores, permite la implementación tecnológica y control en el monitoreo de sus ventas).

A nivel Nacional, la empresa Backus & Johnston mantuvo el liderazgo durante mucho tiempo, implementando la estrategia de integración horizontal (comprando a la competencia sea Pilsen Callao, Cusqueña y Arequipeña) y la integración hacia atrás con la implementación de sus tecnología de punta en la producción y la diversificación concéntrica a través sus unidades de servicio complementarios al negocio central (Industrias del Envase, transportes 77, Cosapidata, etc.). Sin embargo, el ingreso de nuevos competidores le trajo consigo nuevos problemas de liderazgo dentro de sus líneas de negocios.

La empresa desea evaluar cual de las siguientes estrategias de integración hacia adelante puede ser mas rentable, considerando algunos factores que implica su desarrollo corporativo, de negocios y funcional.

A nivel corporativo propone 3 tipos de estrategias: comprar, alquilar o monitorear los puntos de ventas.

A nivel de negocios, la implementación de un departamento de asistencia, que controle las estrategia (sinergias) de las marcas, contratando personal calificado en el manejo.

A nivel funcional se evaluó las ventajas del alquiler, son las altas barreras de ingreso a la competencia, control total sobre los canales y la implementación de tecnología. Las

desventajas son altos niveles de inversión, ocupa tiempo en gerencia, baja rentabilidad en la línea de negocio (altos niveles de penetración y bajas barreras de ingreso).

Las ventajas de la compra permiten altas barreras de ingreso a la competencia, control total sobre los canales de comercialización y permite la implementación tecnológica. Las desventajas son altos niveles de inversión, ocupa tiempo en gerencia, baja rentabilidad en la línea de negocio (altos niveles de penetración y bajas barreras de ingreso).

Las ventajas del monitoreo, presenta bajos niveles de inversión, permite negociar y segmentar a los socios estratégicos (canales de comercialización) y permite concentrar las habilidades esenciales de la empresa. Las desventajas son las bajas barreras de ingreso a la competencia, bajo desarrollo de fidelización de clientes, amplia diversificación de la cartera de clientes (socios estratégicos).

La tesis presentada sugiere una segmentación ajustada a las necesidades del negocio.

Por su parte, las empresas de consumo masivo, consideraban a los detallistas como intermediarios de su negocio, sin embargo, la implementación de esta estrategia implica también un cambio en el reconocimiento de los actores del negocio, identificándolos como socios estratégicos.

Luego de varias evaluaciones, se estableció un nuevo concepto de indicadores orientado al detallista (al giro del negocio), considerando el segmento al que pertenece el socio estratégico en función a sus necesidades, lo que permite una mejor comprensión de los indicadores y acciones directas de marketing.

## **1.2 Formulación del problema.**

### **1.2.1 Problema principal.**

¿De que forma la carencia de Indicadores de Monitoreo que imposibilita la optimización de los recursos económicos en la empresa Backus & Johnston en el accionar de estrategias de corto plazo en Lima Metropolitana?

### **1.2.2 Problemas secundarios.**

- a) ¿Cómo deben ser implementados los indicadores de monitoreo para optimizar las ventas en el mercado limeño?

- b) ¿Cómo son los diseños de los indicadores de monitoreo para optimizar las ventas en el mercado limeño?
- c) ¿Cómo se evalúa los indicadores empresariales para optimizar las ventas en mercado limeño?
- d) ¿Existe un diseño apropiado que permita reunir los requisitos de un monitoreo consistente?

### **1.3 Justificación de la investigación.**

1. La falta de indicadores que puedan explicar el comportamiento de las ventas del consumo masivo en Lima Metropolitana y que optimicen los recursos de la empresa a través de decisiones mas precisas.
2. La falta de una implementación adecuada de indicadores de monitoreo apropiados para la empresa Backus & Johnston, que se ajusten a propuestas de objetivos de corto plazo de la empresa.
3. La falta de una elaboración de diseños apropiados para cuantificar el comportamiento en las ventas.
4. Que brinde información oportuna de las necesidades y deseos de los clientes, realizando las correcciones en el mediano plazo.
5. La falta de una propuesta de indicadores de monitoreo para cuantificar el comportamiento en las ventas.

### **1.4 Alcance y limitaciones.**

**1.4.1 Alcance.-** La presente investigación tiene los siguientes alcances:

- La alta inversión que se encuentra sujeta el análisis de todos los canales de comercialización (15), en esta investigación solo se evaluaran 7 canales.
- El alcance de la investigación se sujetara a Lima Metropolitana por los altos costos de inversión.

#### **1.4.2 Limitaciones.-** El análisis de la investigación se limita en:

- La cobertura limitada en la ciudad de Lima Metropolitana, debido a un alto costo de investigación.
- La existencia de cierto grado de error de predicción debido a la existencia de algunas variables que pueden influir directamente en los cambios de sus indicadores.
- En la investigación se consideran 7 canales de comercialización de los 15 canales que pertenecen a rubro de la cerveza, debido a su baja penetración del mercado y cantidad de establecimientos activos en el mercado.

### **1.5 Hipótesis.**

#### **1.5.1 Hipótesis principal.**

El diseño y la Implementación de Indicadores de Monitoreo para la empresa Backus & Johnston permitirá optimizar la toma de decisión a la cadena de comercialización en Lima Metropolitana.

#### **1.5.2 Hipótesis secundarias**

- La implementación de los indicadores de Monitoreo influyen en la optimización de las ventas en el mercado limeño.
- Los diseños de los indicadores de monitoreo influyen en la optimización en las ventas en el mercado limeño.
- La evaluación de indicadores de monitoreo influye en la optimización en las venta en el mercado limeño.
- La evaluación del diseño de indicadores de monitoreo influye en la optimización en las venta en el mercado limeño.

## **1.6 Variables.**

### **1.6.1 Variables independientes.**

X = Indicadores de Monitoreo (causa).

#### **1.6.2.1 Indicadores.**

- a) Presencia de la marca.
- b) Calificación del preventa de Backus.
- c) Frecuencia de visita de Backus.
- d) Tenencia de la marca (Stock out).
- e) Stock de la marca.

### **1.6.2 Variable dependiente.**

Según hipótesis general:

Y = Volumen de venta expresado en litros (efecto).

## **1.7 Objetivos.**

### **1.7.1 Objetivo general.**

Diseñar e implementar Indicadores de Monitoreo que sirva como mecanismo de control de las ventas de los productos en los canales de comercialización, teniendo en cuenta que son los principales aliados para optimizar los recursos en la distribución y comercialización de los productos para la empresa Backus & Johnston en Lima Metropolitana.

### **1.7.2 Objetivos específicos.**

- Implementar los Indicadores de monitoreo para optimizar las ventas en el mercado limeño.
- Elaborar los diseños de Indicadores de monitoreo para optimizar las ventas en el mercado limeño.

- Evaluar los indicadores de monitoreo para optimizar las venta en el mercado limeño.
- Proponer un diseño de indicadores de monitoreo para optimizar las ventas en el mercado limeño.

## CAPITULO II

### REVISION LITERARIA

#### 2.1 Antecedentes.

El investigador ha encontrado investigaciones previas similares relacionadas con indicadores de Navarrete Carreño, Oswaldo; Ríos Saltos, Liliana; Sánchez Macías, Alex; Lozada.

**Según Cruz (2,007):** “Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos en un Laboratorio farmacéutico, Guayaquil 2,007”

En la presente tesis mostramos el diseño del Balanced Scorecard al Laboratorio farmacéutico, que comienza analizando sus fortalezas, debilidades y oportunidades. Para luego desplegar los objetivos estratégicos de donde se obtienen indicadores que ayudan a medir el desempeño de estos objetivos. Como siguiente paso se realiza el despliegue del BSC a nivel departamental donde se obtienen objetivos e indicadores por cada departamento. Finalmente se analizan los procesos operativos del Laboratorio farmacéutico.

Como soporte para esta tesis se elaboró un software para poder visualizar el desempeño de los indicadores. Concluimos esta tesis con los resultados de la auditoría realizada antes de la implementación y después de la implementación del Balanced Scorecard que nos permite conocer como se encuentra la empresa.

**Según RINER (2,005):** Hoy en día la medición es una herramienta que el ser humano ha utilizado para casi cualquier actividad por muy trivial que ésta sea. En el caso de la alta gerencia, todas las teorías administrativas que se puedan o quieran implementar en cualquier empresa, sin importar su giro, terminan con la medición de su estructura, de sus procesos o de sus resultados. En el caso de la vida hospitalaria, estos indicadores de gestión administrativa se han convertido en una herramienta esencial, porque todo lo que no se mide no puede ser mejorado y por tanto, deja de ser útil para una mejor toma de decisiones. Los indicadores de gestión hospitalaria, así son un instrumento de cambio en la estructura de la institución y miden el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Según DBAccess STP, C.A, (2,008):** comenta que trabaja con Indicadores de Gestión de Calidad que están íntimamente relacionados con los objetivos de calidad de la empresa.

El propósito de este proyecto es analizar, diseñar, construir e implementar un Sistema de Indicadores de Gestión de Calidad que apoye la toma de decisiones de una manera rápida y eficiente. Para la realización de este sistema se utilizaron teorías de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) que permitieron migrar los datos desde la base de datos corporativa hasta una base de datos multidimensional para permitir a los usuarios finales a través de una interfaz web, visualizar de una manera multidimensional por medio de un Cubo OLAP las diferentes perspectivas del negocio de cada indicador de gestión.

## **2.2 Marco teórico.**

**Según David (2,006):**

### **2.2.1 Creación de una estrategia**

La Estrategia tiene que ver con cómo hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa; representa el plan de acción para llevarla a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable.

La estrategia real suele ser similar a la estrategia planeada, a medida que se añaden nuevas características y se eliminan otras en respuesta a la aparición de nuevas condiciones.

La Estrategia corporativa concierne a la forma en la cual una empresa diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, así como las acciones y enfoques utilizados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

#### **a. Principios de la Administración Estratégica**

La estrategia de una empresa debe adaptarse para que se ajuste a las condiciones de la industria y la situación competitiva. Una estrategia bien concebida está orientada al aprovechamiento de las mejores oportunidades de crecimiento de una empresa y defenderla contra las amenazas externas a su bienestar y desempeño futuro. Las estrategias ganadoras aspiran a capitalizar fortalezas de recursos de la empresa y neutralizar sus deficiencias de recursos.

Las ambiciones, las filosofías y los valores éticos de los administradores por lo común quedan impresos en las estrategias que crean.

Mientras mejor sea la correspondencia de la estrategia de una empresa con la situación interna y externa de ésta, cree una ventaja competitiva sustentable y perfeccione el desempeño de la empresa, en mayor grado se le calificará como una empresa ganadora.

**b. La prueba de ajuste.**

Una buena estrategia tiene que coincidir muy bien con el ambiente externo: las condiciones competitivas y de la industria, las oportunidades y amenazas del mercado, así como con otros aspectos. Al mismo tiempo tienen que estar diseñadas de acuerdo con el ambiente interno: sus fortalezas y debilidades y con las capacidades competitivas de la empresa.

**c. La prueba de la ventaja competitiva.**

Una buena estrategia conduce a una ventaja competitiva sustentable. Mientras más grande sea la ventaja competitiva que una estrategia ayude a crear, más poderosa y eficaz será.

**d. La prueba de desempeño.**

Una buena estrategia mejora el desempeño de la empresa. Dos mejoras del desempeño son reveladoras de la adecuación de una estrategia: las ganancias en su rentabilidad y las ganancias en sus fortalezas competitivas y en la posición de mercado a largo plazo de la empresa.

**e. Análisis estratégico.**

Consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.



Existen 6 tipos de estrategias de crecimiento a nivel corporativo más comunes son:

1. La integración hacia delante,
2. La integración hacia atrás,
3. La integración horizontal,
4. La diversificación concéntrica
5. La diversificación horizontal y
6. La diversificación por conglomerado.

**Integración hacia adelante:** Esta estrategia es eficaz cuando:

- Los distribuidores actuales son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- La disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia adelante.
- Una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que esta siga creciendo con rapidez.
- Una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
- Las ventajas de la producción estable son en particular altas.
- Los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento.

**Integración hacia atrás:** Esta estrategia es eficaz cuando:

- Los proveedores actuales son muy costosos, o poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa
- El número de proveedores es escaso y el de competidores es grande
- La empresa compite en una industria que crece con rapidez.

- La empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas
- Al mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes
- Las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados
- La empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez

**Integración horizontal:** Esta estrategia es eficaz cuando:

- La empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica, sin que el gobierno cuestione su tendencia a reducir la competencia.
- La empresa compite en una industria en crecimiento
- El incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas
- La empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande
- Los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee.

\* No sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque en ese caso las ventas generales de la industria declinarían

**Diversificación concéntrica:** Puede ser una estrategia eficaz cuando:

- La empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento
- La adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa
- Los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos
- Los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes en una empresa
- Los productos se encuentran en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto

- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

**Según Cruz (2,007):** Comenta que:

### **2.2.2 La planificación y el control de gestión**

Es el estado de lo que evoluciona o se modifica, puede ser provocado o sufrido y se manifiesta en forma rápida y constante. Se encuentra en todas partes de la organización y cada vez está más presente.

Los cambios se están presentando: rápidos, profundos, irreversibles y volátiles, tales como:

- Globalización Económica (CE, Mercosur, C. Andina, TLC, etc.).
- Transformación Política (Rol del Estado en la economía).
- Revolución Tecnológica.
- Exigencias del consumidor.
- Conciencia Ecológica.

Tal como lo señala Tom Peters and Robert Waterman (2,007), en su libro En Busca de la Excelencia, los cambios que han dado las empresas más exitosas del mundo:

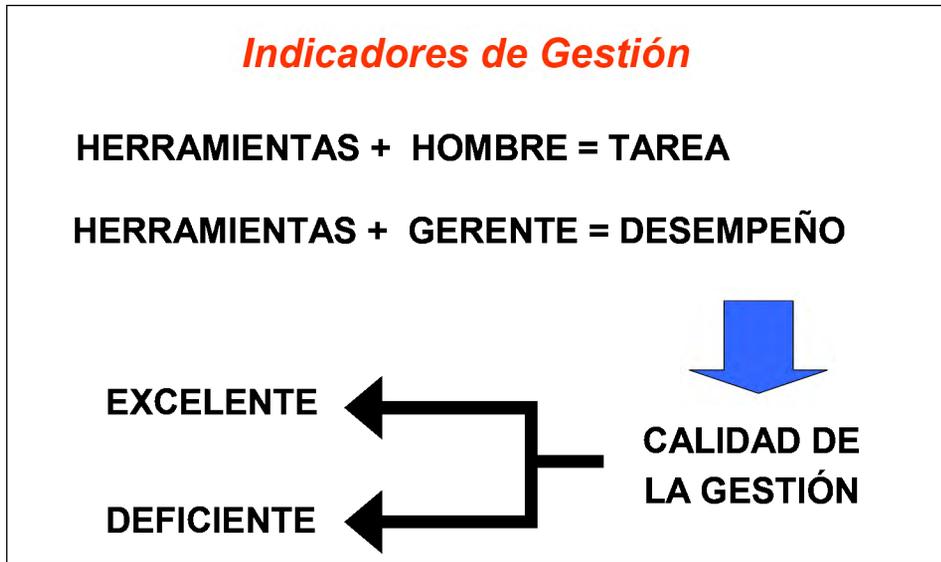
- Sesgo hacia la acción.
- Cercanía al consumidor.
- Autonomía y espíritu empresarial.
- Productividad a través de la gente.
- Empuje mediante valores.
- Quedarse cerca del negocio que se conoce mejor.
- Diseño organizativo simple. Staff económico.
- Propiedades de flexibilidad y firmeza simultáneamente logradas.

### **2.2.3 Planificación estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente:

## Cuadro N° 1

### Indicadores de Gestión



Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

- ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
- ¿Quién los llevará a cabo?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Igualmente, como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático. Es decir, cambiante.

#### a. Objetivos de la Planificación Estratégica

1. Conseguir una ventaja competitiva: Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenerla respecto a los demás competidores.
2. Adaptación al medio ambiente.
3. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
4. Utilización óptima de los recursos.
5. Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados

como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.

Comentario: De nada vale ventajas muy importantes que no pueden ser mantenidas en el tiempo o que difícilmente puede traspasarse a otros entornos o situaciones en el espacio de tiempo.

6. La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: Eleva el nivel en el cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los directivos y el Top Management, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
7. Consecución de metas.
8. Agregación de valor a la empresa.

### **b. Importancia de la Planificación Estratégica**

Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirles dirección y propósitos, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales.

Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

### **c. Gerencia Estratégica y Planificación Estratégica**

Gerencia Estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible), asociado con el control gerencial y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se expone en la figura siguiente:

Cuadro N° 2



Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35

Existen claras diferencias entre planificación estratégica y gerencia estratégica:

Cuadro N° 3

**Planificación estratégica vs Gerencia estratégica.**

<b>Planificación Estratégica</b>	<b>Gerencia Estratégica</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Exploración exhaustiva en el análisis del ambiente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pensar en el futuro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear el futuro</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anticiparse a los cambios. Evolución de opciones estratégicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responder rápidamente, con opciones flexibles.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Integración de planes estratégicos de negocios, de forma tal que el desempeño total sea mayor que la suma de sus partes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional</li></ul>

Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35

#### **d. Control y Gestión**

Para controlar, primero hay que definir que es: GESTIÓN, y después ver de que forma se puede CONTROLAR ESA GESTIÓN.

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Mientras que El control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana, del ser humano, conscientemente o no.

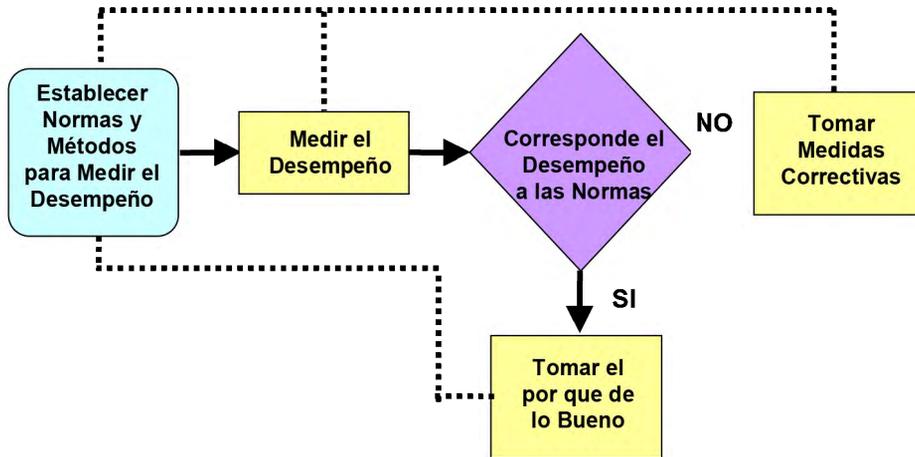
Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

#### **e. El Proceso de control.**

Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

## Cuadro N° 4

### Proceso de control



Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35

#### f. Importancia del Proceso de Control y Cuanto Control.

¿Por qué es Importante del Control?

- Existe el cambio.
- El medio ambiente.
- Complejidad de la empresa.
- Errores (el SCG se anticipa a ellos).
- La delegación de autoridad.
- Es oportuno.

¿Cuánto Control?:

- Excesivo o ninguno: perjudica a la organización.
- Equilibrio entre el control organizacional y la libertad individual, ajustado a la empresa.

#### g. Control de Gestión.

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es “la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone”.

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

**Cuadro N° 5**



Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35

#### **h. Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión**

- Aceptación por los miembros de la organización.
- Exactitud.
- Oportunidad.
- Concentración en puntos estratégicos de control.
- Objetividad y claridad.
- Flexibilidad.
- Centrase en las zonas primordiales de desempeño.
- Coordinación con la corriente de trabajo.

## **i. Reglas Prácticas para la Implementación de un Sistema de Control de Gestión**

- Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
- Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
- Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar.
- El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

### **2.2.4 Los Indicadores de Gestión**

#### **a. Significado del desempeño**

Logro de resultados con base en normas establecidas. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. El “performance”, traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se

relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

**Indica Gennen (2,006)**, el mítico ex CEO de ITT, solía decir lo siguiente: “...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño”. De esta frase surgen de manera inmediata dos afirmaciones, pero también dos preguntas. Las afirmaciones son:

- El desempeño es un fenómeno real.
- Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc.

Las preguntas son:

- ¿Qué es el desempeño?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que “el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y el COMO (competencias/comportamientos)”.

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño. La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés) “es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos.
- Competencias.
- Indicadores de gestión.

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

#### **b. Indicador**

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc. (Garza, 2,006)

$$\text{INDICADOR} = \frac{\mathbf{a \text{ (unidad)}}}{\mathbf{b \text{ (unidad)}}}$$

### c. Índice

Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

### d. Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan. (Garza, 2,006).

### e. ¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que esta ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

#### **f. Atributos de los indicadores y tipos de indicadores**

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes **criterios o atributos**:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización. **(Robles, 1,999).**

### **g. Tipos de indicadores**

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se **pueden clasificar los indicadores** en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

**Los indicadores de eficacia** se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

**Los indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

### **h. Categorías de los indicadores**

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido **(Cruz, 2,007).**

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las

razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

#### **i. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.

- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

**La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.**

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden

carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

**j. ¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?**

- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas “Pre-alarmas”
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.

**k. La productividad y los indicadores de gestión**

La palabra productividad, se tiene conocimiento que se utilizó por primera vez en 1774, por el economista francés Francois Quesnay, para explicar los resultados de producción en la agricultura. En 1930 el Dr. Walter Shewart, quien trabajaba con la compañía Bell, realizó los primeros estudios y trabajos acerca de la calidad y la productividad.

En 1950, en París, la OCDE (Organización para el Desarrollo Económico) cociente entre la producción y uno de los factores para obtenerla.

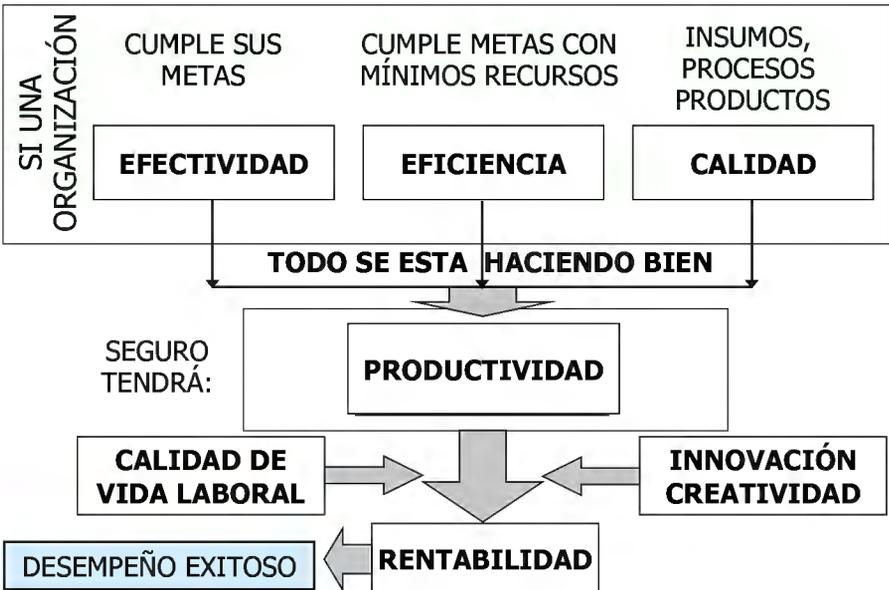
El enfoque sistémico lo define como Relación entre producción final (PF) y factores productivos FP (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

$$P = \frac{PF}{FP}$$

Cuadro N° 6

**Relación productividad / Rentabilidad**

**RELACIÓN PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD**



Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35

Algunas personas y empresas definen productividad como la sumatoria de productos / servicios en la unidad de tiempo. Si bien esto es correcto también es limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados. (Cruz, 2,007).

¿Qué le falta a esta definición?: incluir, cómo se logro, qué se hizo para obtener el resultado, qué precio se pagó y qué premio se recibió.

## **l. ¿Cómo medir integralmente la productividad de una empresa?**

Construyendo un sistema de indicadores inter-relacionados que orienten para elevar holísticamente (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen algunos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo – beneficio sea el deseable.

### **m. ¿Por qué medir la productividad?**

- Porque se fortalece la cultura de la productividad dentro de un ambiente mensurable.
- Porque permite evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias.
- Porque se obtienen bases sólidas para la planeación estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores.
- Porque es necesario establecer una política salarial acorde con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional.
- Porque conocer la productividad y la rentabilidad servirá para establecer políticas y con ello estimular la cooperación o construcción colectiva.
- Porque conocer la productividad permitirá visionar políticas empresariales.

### **n. ¿Cómo se eleva la productividad?**

- Forjando cultura.
- Entrenando, preparando y exigiendo al Talento humano.
- Incorporando mayor valor agregado al producto.
- Con mejores compras – mejores procesos - mejores productos – mejores servicios - mejores ventas – mejores mercados – mejores clientes – mejores desarrollos -.
- Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.
- Invirtiendo en capital físico y capital humano.
- Dando lectura y buena comprensión a los indicadores emitidos por los estados financieros, las razones financieras; utilidad y rentabilidad, velocidad a la que ingresa el dinero Vs velocidad a la que sale el dinero.
- Aprendiendo a innovar hacia las preferencias del cliente y las mejores formas de producción.

## **o. La competitividad.**

La competitividad son las características de un país, una empresa o una persona, que le permiten participar ventajosamente en un mercado no controlado.

Los elementos que pueden significar signos de competitividad o características para lograr un objetivo, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras, se mencionan a continuación:

### **Un País**

- Infraestructura moderna.
- Recursos humanos preparados.
- Políticas coherentes de estímulo a la empresa privada, al comercio exterior, a las inversiones extranjeras, etc.

### **Una Empresa**

- Alta calidad de los productos y servicios.
- Alta productividad.
- Eficiencia.
- Buena gerencia.
- Recursos humanos preparados.
- Insumos de primera calidad.
- Presentación inmejorable de sus productos.
- Excelentes mecanismos de comercialización.

### **Una Persona**

- Eficiente.
- Actualizado.
- Que agregue valor.
- Productivo en la unidad donde se desempeña.

## **p. ¿Cómo se eleva la competitividad?**

- Productividad es en esencia competitividad y competitividad es consecuencia de productividad.
- Siendo competitivos se elevan los ingresos y el empleo sostenible.

- Las ventajas competitivas se concretan en ventas crecientes y con ello se aumenta el empleo de los recursos productivos y las remuneraciones a tales factores.

#### **q. Indicadores individuales e indicadores globales.**

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización (INDICADORES GLOBALES) o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona (INDICADORES INDIVIDUALES), cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada. **(Cruz, 2,007)**

### **2.2.5 Diseño y Construcción de Indicadores**

#### **a. Génesis de los indicadores de gestión en la organización**

1. Los derivados de un plan estratégico: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.
2. Indicador de gestión para un área derivados del área misma: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada

departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

**Cuadro N° 7**

**Diagrama de Entradas y Salidas en la gestión estratégica.**



**Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35**

- **FUNCIONES:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **PROCESOS:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **ESTRUCTURA:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **DESEMPEÑO:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- **CLIENTES:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

**b. Condiciones básicas que deben reunir los indicadores**

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte **información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.**

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a **ambigüedades**. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser **inequívoco**, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (**pertinencia**). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la **objetividad**. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser **preciso**: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la **accesibilidad**: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (**relevancia**) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (**inequívoco**), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (**pertinencia, oportunidad**), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

### **c. Metodología para la construcción de los indicadores**

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para

la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos (**Garza, 2006,**).

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

**1. ¿Qué se hace?**

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

**2. ¿Qué se desea medir?**

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

**3. ¿Quién utilizará la información?**

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

**4. ¿Cada cuánto tiempo?**

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

## 5. ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

### d. Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos “**hacer lo correcto**” (Cruz, 2007).

**Hacer lo correcto:** Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

**Correctamente:** Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles “**ser eficientes**”.

**Hacer lo correcto correctamente** estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

Estar en el cuadro de **lo correcto correctamente** significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.

Estar en el cuadro de **lo no correcto incorrectamente**, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa misma.

**Lo incorrecto correctamente** quiere decir que aunque estamos siendo eficientes, no somos eficaces. O sea que el producto que estamos fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente.

**Lo correcto incorrectamente** nos sitúa en una posición de eficacia pero de ineficiencia. Estamos atendiendo los requisitos del cliente, pero nuestros recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente tendremos niveles de productividad muy bajos.

**La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez.** La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- Gestión estratégica o corporativa
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

#### **A- Contar con Objetivos y Estrategias (Planificación).**

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.
- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

## **B- Identificar Factores Críticos de Éxito**

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

## **C. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito**

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

## **D- Determinar, Para Cada Indicador, Estado, Umbral Y Rango De Gestión**

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- RANGO DE GESTION: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

## **E- Diseñar La Medición**

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

## **F- Determinar y Asignar Recursos**

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

## **G- medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión.**

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

## **H- Estandarizar y Formalizar**

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

## **I- Mantener y mejorar continuamente**

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

### **e. Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores**

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

- Debe hacerse por etapas (tal como se expuso en el punto anterior). No pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.
- El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

### **f. Lecciones aprendidas sobre la base de experiencias previas en el uso de indicadores**

En la elaboración de indicadores siempre se tienen experiencias que deben servir de base para corregir a futuro y no volver a cometer nuevamente errores o incongruencias, tales elementos se muestran a continuación:

- Subestimación de metas.

- Debilidad (en toma de decisiones) de equipos técnicos para establecer indicadores y valores a alcanzar.
- Dificultades para el establecimiento de responsabilidades sobre el cumplimiento e incluso seguimiento y reporte de los valores a alcanzar.
- Descoordinaciones para la validación de los indicadores y su difusión al interior de los pliegos.
- Debilidad de su articulación con los esquemas de planificación y programación estratégica del gasto.

#### **g. Potenciales dificultades en la elaboración de indicadores**

De igual forma en la elaboración de indicadores se pueden presentar dificultades que debemos tener en cuenta para que no se presenten a futuro, tales dificultades potenciales se muestran a continuación:

- ¿Cómo formular objetivos estratégicos y desagregar las metas?
- ¿Cómo medir los productos cuyos resultados se obtienen a largo plazo?
- ¿Qué unidades o áreas deben generar indicadores?
- ¿Cómo construir las formulas?
- ¿Cómo medir resultados de una gestión de una unidad que dependen de la gestión de otras varias unidades?
- Disponibilidad de datos históricos.
- Dificultad para medir insumos y productos por falta de sistemas contables financieros.
- No se percibe el valor agregado de elaborar indicadores.
- Realizar los indicadores se transforma en una carga burocrática y no se estimula el interés por la evaluación.

#### **h. Errores al establecer indicadores y como evitarlos.**

A continuación se muestra los errores más comunes en la construcción de indicadores y la solución a ellos:

**Cuadro N° 8: Errores al establecer Indicadores.**

ERRORES	COMO EVITARLOS
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen data menos útil y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.
La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el “castigo” dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando la data involucrada en ellos.
Peligro al especificar los datos, porque puede ser interesantes en lugar de necesarios.	Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, acabando con los indicadores de “bonito saberlo” en vez de los “necesario saber”.
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No comparara actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

**Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35**

**i. Presentación de los indicadores.**

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

- Gráficas.
- Tablas.
- Gráficos con seguimiento.
- Gráficos de control (**Cruz, 2,007**).

## 2.2.6 Indicadores Básicos de un Negocio

### a. Alcance del sistema de indicadores

El sistema de gestión, estaría conformado por dos aspectos claves:

**Los indicadores:** Es necesario identificar los indicadores con los cuales la directiva y los administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa, tendrían toda la información necesaria para tomar decisiones.

**El sistema de gestión:** compuesto por los puntos de información y control, que permitirán en forma visible, identificar donde están las desviaciones, concentrando así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.

La definición de un conjunto de indicadores clave, siempre debe hacerse con base en las características de la empresa, la visión, la misión y las estrategias de esta, que apoyado en un sistema mecanizado, permita a la directiva y a los administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa (Operaciones, Administración y Finanzas, Comercialización y Ventas, Personal, etc.), conocer en tiempo real la situación de la gestión, de forma tal que les permita tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño, y de esta manera contribuir al logro de las metas de la empresa.

Tal como se mencionó inicialmente un indicador de Gestión, es una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una o varias variables, cuya magnitud cuantificada al ser comparada con un nivel de referencia, puede señalar una desviación igual, por encima (normalmente positiva) o por debajo (normalmente negativa). Cuando la desviación es igual o por encima (normalmente positiva) se debe analizar para establecer que parámetros tuvieron un comportamiento aceptable que permitió el valor del indicador, cuando la desviación está por debajo (normalmente negativa), se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

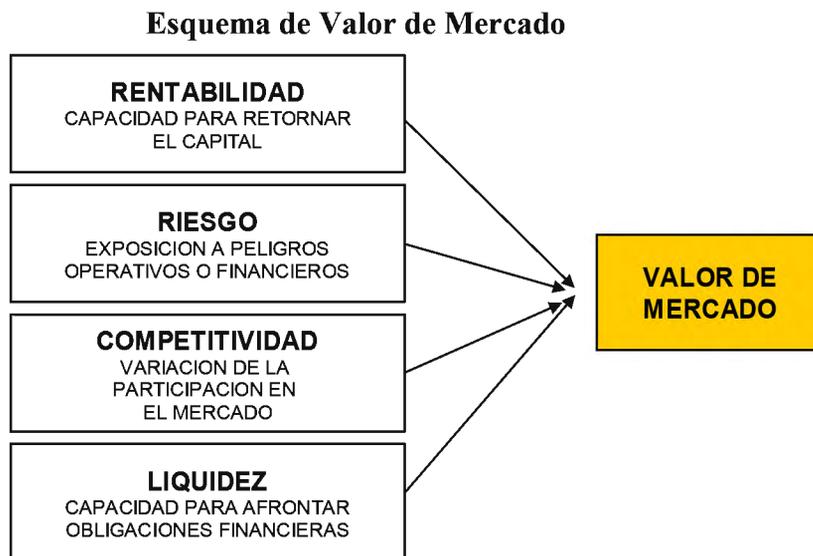
## **b. Indicadores del negocio, con base en el esquema de valor de mercado**

Lo ideal es que los indicadores sean desarrollados por el nivel superior, en conjunto con el nivel funcional y operativo, definiendo los indicadores claves e importantes en cada una de ellas. Posteriormente, se analizarán las limitaciones que tiene la organización para obtener la información y como consecuencia, se deben desarrollar proyectos para mejorar la confiabilidad y la exactitud de la información que requiere el sistema de indicadores.

Para la identificación de variables e indicadores del negocio se considerará inicialmente el ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO, los cuales están asociados generalmente con la misión y sus elementos cuantificables como de las estrategias, y luego son transformados en indicadores básicos, clave y operativos.

El esquema de valor de mercado de una empresa está soportado por cuatro (4) grandes macro indicadores: rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez. Todos ellos, excepto el riesgo, son de signo creciente, es decir mejoran al crecer de valor. (Garza, 2,007)

**Cuadro N° 9**

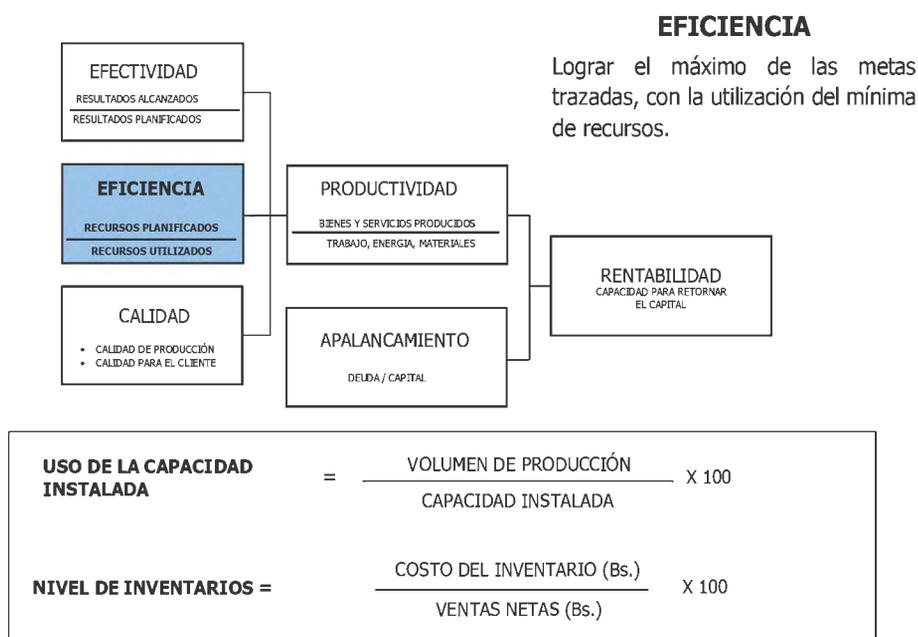


**Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35**

### c. Indicadores de eficiencia.

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

**Cuadro N° 10: Diagrama de Eficiencia**



Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<p><b>USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA</b></p> <p>Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de las instalaciones.</li> <li>• Eficiencia en el mantenimiento.</li> <li>• Efectividad en el transporte.</li> <li>• Capacidad de las instalaciones.</li> </ul>
<p><b>NIVEL DE INVENTARIOS</b></p> <p>Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el uso de los insumos</li> <li>• Determinación óptima de los niveles de reposición.</li> <li>• Efectividad en el pago a proveedores.</li> <li>• Eficiencia en el tiempo de compras.</li> </ul>

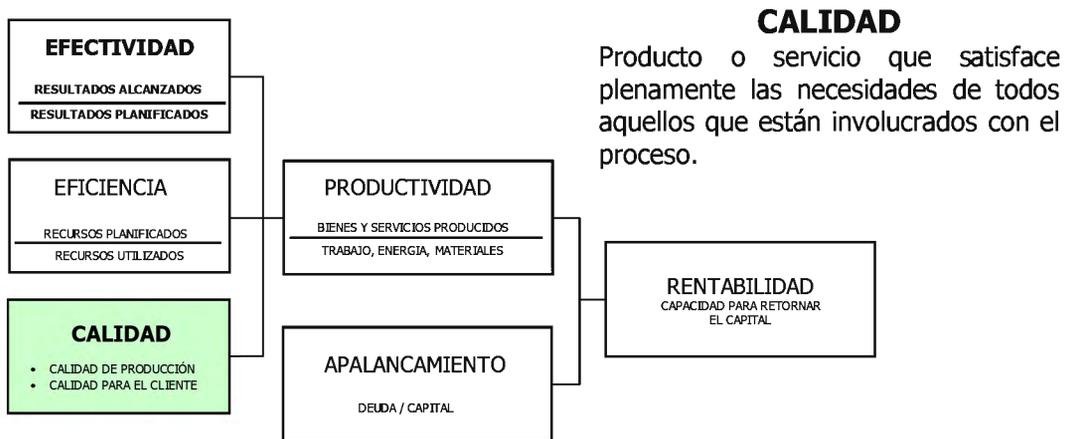
Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35

**d. Indicadores de calidad.**

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

**Cuadro N° 11**

**Diagrama de Calidad.**



$$\text{RENDIMIENTO DE CALIDAD} = \frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}} \times 100$$

$$\text{CALIDAD DE USO} = \frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD (PROCEDENTE)}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}} \times 100$$

Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<b>RENDIMIENTO DE CALIDAD:</b> Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de las instalaciones.</li> <li>• Eficiencia en el mantenimiento.</li> <li>• Efectividad en el transporte.</li> <li>• Capacidad de las instalaciones.</li> </ul>
<b>CALIDAD DE USO:</b> Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>• Atención y verificación en los reclamos de los clientes.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad.</li> </ul>

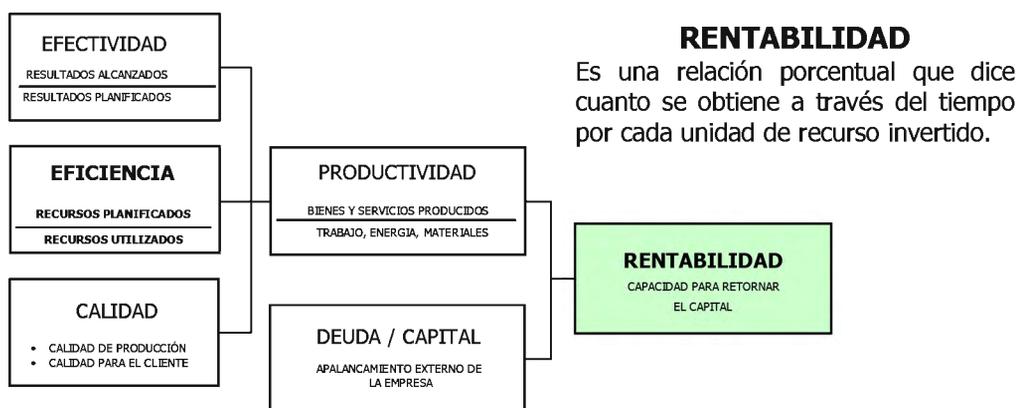
Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2007, pág. 35

### e. Indicadores de rentabilidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

**Cuadro N° 12**

### Diagrama de Rentabilidad



<b>RENTABILIDAD TOTAL =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD NETA DISLR}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}} \times 100$
<b>MARGEN NETO =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD NETA DISLR}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO (VECES) =</b>	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}}$
<b>MARGEN EN OPERACIONES =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD EN OPERACIONES}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
<p><b>RENTABILIDAD TOTAL</b></p> <p>Es la rentabilidad medida en términos de la capacidad de generar utilidades con los activos disponibles. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del Plan de Ventas.</li> <li>• Efectividad en el Plan de Producción.</li> <li>• Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>• Control efectivo de los activos y pasivos.</li> <li>• Administración de los programas de reducción de costos.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad.</li> </ul>
<p><b>MARGEN NETO</b></p> <p>Mide la rentabilidad en función de las ventas generadas. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	
<p><b>ROTACIÓN DEL ACTIVO</b></p> <p>Mide las veces que en un año se mueve el activo de la empresa y muestra la intensidad con que los activos totales se están utilizando.</p>	
<p><b>MARGEN EN OPERACIONES</b></p> <p>Mide las ganancias en operaciones en función de las ventas generadas, sin tomar en cuenta la carga financiera y los impuestos. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	

Fuente: Cruz, Indicadores de gestión, 2,007, pág. 35

### 2.2.7 Conceptualización sobre Cadena de Comercialización.

#### a. Definición de una Cadena de comercialización.

Conjunto de intermediarios que intervienen en la comercialización de un bien, desde el productor hasta el consumidor. Según las características físicas y económicas de los bienes, ésta puede variar de un modo bastante pronunciado: así la comercialización de un libro, que

pasa por la intervención de un editor, un distribuidor y las librerías, es diferente por completo a la de los productos agrícolas perecederos o a la de los bienes inmuebles. La cadena de comercialización, aunque en apariencia encarece el producto final, es imprescindible para que éste llegue oportunamente a los consumidores que lo demandan, constituyendo por lo tanto un elemento indispensable en el funcionamiento de una economía de mercado **(Robles, 1999)**.

#### **b. Análisis de la cadena de comercialización.**

Se refiere a como la empresa hace llegar sus productos al consumidor. La ruta por la cual el producto sale de la empresa y llega al consumidor se llama distribución. Son los medios a través de los cuales el productor hace llegar sus productos hasta los puntos donde serán adquiridos por el consumidor.

La distribución puede hacerse de manera directa o indirecta.

La directa significa que no se usan intermediarios.

En la venta indirecta el bien o servicio pasa por más de una mano antes de llegar al consumidor final.

Existen dos tipos de intermediarios: El comerciante y el agente.

El comerciante adquiere la propiedad del producto, que almacena y vende. Es el caso de los mayoristas y minoristas.

El agente no adquiere la propiedad, gana a través de comisiones.

El mayorista es el que vende a minoristas y el minorista vende al consumidor final.

#### **c. Ventajas de los canales de distribución.**

Guardan los productos de manera que estén disponibles para el consumidor.

Llevan los productos desde el productor al consumidor. Los distribuidores forman una cadena de distribución. El largo de la cadena o amplitud de la red depende de la magnitud del mercado. Diversificación de productos y dispersión de los consumidores. Criterios de orientación para los productores para definir su sistema de distribución:

- a) Cobertura de mercado. Tamaño del mercado.

- b) Control sobre las ventas. Exclusividad, agresividad.
- c) Costos de distribución. Erróneamente se piensa que es más económico comprar con el productor. El costo dice relación con la necesidad de contacto entre productor y consumidor.

La problemática de la distribución no consiste en seleccionar el mejor canal, sino más bien en diseñar un canal apropiado al tipo de producto, al mercado meta y a la relación costo-beneficio de cada alternativa.

### Cuadro N° 13

#### Ventajas y desventajas de selección de un tipo de canal.

	<b>Canales directos</b>	<b>Canales indirectos</b>
<b>Ventajas</b>	1. Mayor control de la comercialización por parte de la empresa productora. 2. Más efectividad a esfuerzos promocionales, más flexible a los cambios del mercado.	1 Facilitan una amplia cobertura de la comercialización. 2 Menor inversión.
<b>Desventajas</b>	1 Mayor inversión de bienes de uso, bienes de cambio y créditos (por la financiación de ventas). 2 Mayor esfuerzo para lograr una mejor cobertura.	1 Más débiles de controles de comercialización. 2 Menos efectividades en promoción. 3 Menor flexibilización a los cambios del mercado.

**Fuente: Elaboración propia**

Para el caso de la Cervecería Backus & Johnston, existe una variedad de factores externos que también deben ser considerados, cuando se analiza el costo - beneficio:

- 1. Alta diversificación de la cartera de clientes (17 diferentes tipos de canales de comercialización).
- 2. Bajas barreras de ingreso (facilidad en el otorgamiento de licencias de funcionamiento).

3. Relativa baja inversión de corto plazo.
4. Alta penetración de mercado, siendo las bodegas en su mayoría.

### **2.3 Marco conceptual.**

#### **Calidad:**

**Según Controles de Calidad (2,007):** “Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios.”

#### **Cadena de comercialización:**

**Según Glosario de Ciencia (2,008):** dice que el “Conjunto de actores y etapas de actividades interrelacionadas que se inician en el lugar de producción y terminan en manos del consumidor del producto; antes de llegar al consumidor puede pasar por una o más etapas de intermediación.”

#### **Clientes:**

**Según Acnielsen (2,007):** En los mercados comerciales podría parecer sencillo definir quienes son sus clientes. Simplemente son los compradores de su marca. Pero su frecuencia, la línea divisoria no es tan clara. ¿Cómo clasifica a aquellos que han cambiado a otra marca?, ¿En donde coloca a los usuarios muy leales?

#### **Definición de Estrategia:**

**Según Wikipedia (2,008):** viene de "Strategos", que en griego significa: General y por extensión el arte de hacer la guerra. Proviene de TPATHΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. “Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”.

#### **Estrategia:**

**Según Wikipedia (2,008):** “El camino que lleva a un objetivo determinado”, ello incluye todos los métodos, procedimientos, circunstancias que vaya a encontrar y utilizar a lo largo de dicho camino, pero no el objetivo pues estrategias distintas pueden llevarnos al mismo objetivo, y a contrario, las mismas estrategias pueden llevarnos a objetivos distintos.

#### **Estrategia corporativa:**

**Según wikilearning (2,008):** La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con

la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica.

Al decidir la misión de la empresa, el resultado es un enunciado que las más de las veces parece, además de un sueño inalcanzable, algo a lo que toda empresa estaría obligada. Como un mal ejemplo, tomemos este primer enunciado de una empresa real: Alcanzar y superar consistentemente las expectativas de nuestros clientes y de sus clientes, mejor que cualquier otro proveedor en el mercado.

### **Estrategias de integración:**

**Según Mitecnologico.com (2,007):** La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical, las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener el control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

### **Estrategia de diversificación:**

**Según Mitecnologico.com (2,007):** Existen tres tipos de estrategias de diversificación, concéntrica, horizontal y de conglomerados. Las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

### **Indicadores:**

**Según Valle (2,007):** Los indicadores son, sustancialmente, información utilizada para dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Un indicador como unidad de medida permite el monitoreo y evaluación de las variables clave de un sistema organizacional, mediante su comparación, en el tiempo, con referentes externos e internos.

### **Indicador Social:**

**Según Wikipedia, (2,008):** dice que “Un **indicador social** es una medida de resumen, de preferencia estadística, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos de una sociedad. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, naciones, sociedades, bienes, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables o atributos que se están analizando.

**Optimización:**

**Según Garza (2,006)**, dice que para poder diagnosticar, evaluar, comparar y tomar medidas correctivas se necesitan establecer indicadores para estos procesos de tal manera que se pueda ir registrando los impactos de las decisiones que se toman y tomar en un momento dado decisiones para cambiar o reforzar ciertas actitudes o comportamientos que se estén presentando.

**Participación de marca:**

**Según Acnielsen (2,007)**: la medida más común para la tasa de uso de la participación (del mercado), o la participación de las ventas totales del mercado para cada marca. En el campo, del consumidor se mide generalmente por la investigación de auditoria en paneles de puntos de venta a menudo, como las realizadas por la agencia Acnielsen.

**Presencia de la marca:**

**Según Artículos Informáticos (2,007)**: Las grandes marcas pretenden estar siempre en la vida de sus clientes. La presencia de marca ha resultado en una estrategia que viene dando excelentes resultados, y es por eso que cada vez cuenta con más adeptos. Inclusive aquellas empresas de menor escala ya se están sumando a esta nueva tendencia.

**Planificación estratégica:**

**Según Wikipedia (2,007)**: La estrategia analítica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todos en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresaria) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

### **Monitoreos:**

**Según Valle (2,007):** La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; Identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución.

### **Segmentos del mercado:**

**Según Acnielsen (2,007):** los productores tienden a definir los mercados en términos amplios, en especial los relativos a las características físicas importantes para ellos mismos. Estos mercados grandes a menudo contienen grupos de clientes con diferentes necesidades y preferencia, cada una de las cuales representa un segmento distinto. Este proceso se llama segmentación.

### **Shop Audit (auditorias en tiendas):**

**Según Escalona, (2007):** como su propio nombre indica es una auditoría de tiendas. Consiste en la selección de una muestra representativa de las tiendas del mercado en las que se realiza esta investigación. La muestra es fija y elegida partiendo de un censo de tiendas.

Los inspectores del audit, con una frecuencia determinada, visitan las tiendas elegidas, donde efectúan inventarios de las existencias y controlan de las compras, por productos, que se llevaron a cabo en el periodo que se investiga.

La fórmula manejada es:

- $S_{n-1} + C_n - S_n = V_n$ , donde  $S_{n-1}$  es el stock en el momento (n-1);  $C_n$  es el stock en el momento n;  $C_n$  son las compras del periodo intermedio.

El resultado nos muestra la venta al detalle y lo comprado por el consumidor ( $V_n$ ).

La consideración de la formula nos permite reconocer: el volumen de compra al detalle, sus ventas y el consumo, el nivel actual de stocks y la rotación de stocks.

Sirve también esta técnica para medir el nivel de precios de venta.

Los datos vienen expresados en relación a todas las marcas y también respecto al mercado nacional, local, hábitat y tiendas clasificadas por su categoría.

Una vez hecho el shop-audit se presenta el informe a los clientes, donde se comentan las incidencias del mercado, la política recomendada y donde se facilitan las tablas y gráficos de los datos obtenidos.

Mediante este método obtenemos la cuantificación más perfecta. Sin embargo no es completo. Se conoce el consumo, pero se ignora el por qué se consume. Por ello se recomienda completar la información con una encuesta al consumidor.

**Stock:**

**Según Wikipedia (2,007):** es una voz inglesa que se usa en español con el sentido de existencias o reserva de alguna cosa disponible para un uso futuro. En el lenguaje comercial y financiero su empleo como anglicismo es frecuente, y por ello la RAE recomienda evitarlo y utilizar las voces en español correspondientes a cada contexto.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1 Materiales**

Para la realización del presente trabajo de investigación se requirió los siguientes materiales:

Para el procesamiento de Información:

- Computadora (Laptop Hp Compaq).
- USB Corsair 2Gb.

Para las entrevistas y encuestas:

- Base de datos de establecimientos a entrevistar.
- Cuestionario de tiendas a establecimientos comerciales.

Para materiales de apoyo:

- Materiales de oficina (lapiceros, hojas, borradores, etc.).
- Cartografías de Lima Metropolitana a nivel de Distritos.
- Sistema Operativo: Software Window XP, Office 2007 (Word, Power point, Excell).
- Impresora EPSON laser.

#### **3.2 Método**

El presente trabajo de investigación empleo el método *“Análisis – Descriptivo y Estadístico”* con el propósito de manejar en forma adecuada la información en el desarrollo de la investigación.

##### **3.2.1 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación se considero la selección de la muestra estratificada con base de ponderación la venta semanal de los canales de investigación. La ponderación fue importante aplicar, para reclasificar según los pesos de la distribución real a la distribución no real (distribución según conveniencia), siendo que esta técnica permite ahorrar dinero utilizando una muestra relativamente mas pequeña que en cambio si se tendría que utilizar la distribución real, algunos canales que tienen poca penetración no tendría suficiente información estadística comparativa.

En el marco de investigación se considero todos los establecimientos clasificados tanto formales como informales la venta y distribución minorista de cerveza.

### **3.2.2 Tipo y nivel de la investigación**

#### **3.2.2.1 Tipo.**

Dada la naturaleza y forma como se ha planteado la investigación, esta fue **“aplicativa”**, siendo que se enfoca en un caso practico.

#### **3.2.2.2 Nivel.**

Tomando como referencia la naturaleza de las variables, esta fue una investigación de carácter **“descriptiva-explicativa con propuesta”**, porque permite demostrar con pruebas de hipótesis los objetivos propuestos y consolidar el análisis de los indicadores dentro del marco conceptual.

### **3.2.3 Población y muestra**

#### **3.2.3.1 Población.**

La población considerada en la investigación corresponde a todos los establecimientos que venden productos cerveceros, se enumeran según la clasificación siguiente:

**Cuadro N° 14: Marco Muestra de la Investigación**

<b>Canales de Comercialización</b>	<b>Universo</b>	<b>Distribución real</b>
Bodegas	32,897	59.73%
Bodega Bar	7,884	14.31%
Particulares	5,547	10.07%
Restaurantes tradicionales	3,120	5.66%
Restaurante Cervezero Tradicional	2,419	4.39%
Bares Tradicionales	2,027	3.68%
Centros de Recreación	1,185	2.15%
Total	55,079	100.0%

**Fuente: INEI - Censo de Establecimiento (2008) Lima Metropolitana.**

### **3.2.3.2 La Muestra.**

Según censo de establecimientos del INEI (2008) se pudo establecer la cantidad de 55,079 negocios pertenecientes como marco de investigación. Por la gran población escogida en la investigación se considera tomar el 4% aproximadamente de la población por ser una cantidad representativa muestral:

$$n = 2040 = 3.70\% * 55079$$

A continuación se presenta la distribución según los tipos de canales de comercialización investigados:

## Cuadro N° 15

### Plan de muestras

Canales	Universo	Distribución real	Muestra	Distribución muestral
Bodegas	32,897	59.73%	640	31.37%
Bodega Bar	7,884	14.31%	350	17.16%
Particulares	5,547	10.07%	350	17.16%
Restaurantes tradicionales	3,120	5.66%	200	9.80%
Restaurante Cervecerero Tradicional	2,419	4.39%	200	9.80%
Bares Tradicionales	2,027	3.68%	200	9.80%
Centros de Recreación	1,185	2.15%	100	4.90%
Total	55,079	100.00%	2040	100.00%

Fuente: INEI - Censo de Establecimiento en Lima Metropolitana Backus (2,007)

La distribución de la muestra obedece a un reordenamiento porcentual de la muestra total en representación del universo investigado.

#### 3.2.4 Fuentes de obtención de la información.

Las fuentes de información fueron de origen primario, siendo los puntos de venta que comercializan cerveza los objetivos de recolección.

Estas fuentes son: las bodegas, las bodegas bar, las casas de venta de cerveza particulares, restaurantes tradicionales, restaurantes cervecero tradicional, bares tradicionales y los centros de recreación.

Por su parte, para ir a las fuentes de información, se debió tener un censo de establecimientos actualizado, considerando que existe un periodo de caducidad por la alta mortalidad de establecimientos, la actualización periódica nos permite tener una buena efectividad en el muestreo.

Por experiencia se recomienda no tener una base de datos de establecimientos desactualizados no mayor de 3 años.

Dentro del plan de contingencia de la investigación se considero establecer un nivel de reemplazo de establecimientos óptimos para los establecimientos que no se tuvieron efectividad al momento de hacer la entrevista.

Además por la alta cantidad de rechazo, se considero una sobre muestra del 40% de establecimientos para los reemplazos respectivos.

### **3.2.5 Procesamiento de la información.**

Luego de la aplicación de las entrevistas, aplicadas a los puntos de venta ubicados, el procesamiento de la información se realizo con el programa estadístico SPSS versión 15.1.

Para el procesamiento de la base de datos se tuvo que establecer un proceso de trabajo:

- Conteo de entrevistas físicas.
- Revisión de las entrevistas físicas.
- Codificación de preguntas abiertas.
- Digitación de las entrevistas.
- Elaboración del programa de salidas (queries).
- Consistencia de resultados - tablas estadísticas.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

#### **4.1 Análisis de las posibles alternativas de Inversión:**

En adelante se analiza cada aspecto positivo y negativo que puede utilizar cada alternativa.

##### **4.1.1 Inversión en el alquiler de puntos de venta.**

La ventaja de la inversión es:

- Altas barreras de ingreso para la competencia, es decir mantener la presencia de los productos (marcas) sin permitir el ingreso a la competencia en zonas estratégicas, usando libremente la aplicación de promociones, publicidad, cambios de precios, etc.
- Control total sobre los canales de comercialización, monitoreando constantemente: las ventas, la eficiencia de la publicidad, promociones, etc.
- Permite la implementación de tecnología (sistemas de información), brindando una mejor comunicación de los diversos canales de comercialización acerca de sus stock, volúmenes de venta, etc.

Las desventajas de inversión son:

- Altos niveles de inversión y la diversificación concéntrica del negocio, hace que la empresa invierte en un corto plazo capital del negocio debilita sus habilidades esenciales.
- Desperdicia tiempo en recursos gerenciales.
- El alto nivel de penetración y bajas barreras de ingreso significan baja rentabilidad en el negocio.

##### **4.1.2 Inversión en la compra de puntos de venta.**

La ventaja de la inversión es:

- Altas barreras de ingreso para la competencia, teniendo el control total de la participación de la venta, considerando que el patrocinio viene con la responsabilidad del negocio, el desarrollo convencional de la competencia se vera limitada a la disposición y buscara otra manera de ingreso al negocio.

- Si bien, la barrera de ingreso es uno de los motivos más importantes para inversión en la competencia, la capacitación continua y el resultado por los objetivos de la empresa, permiten tener un desarrollo más competitivo de la organización.
- Permite la implementación tecnológica (sistemas de información) para la comunicación con las respectivas unidades de negocio.

La desventaja de la inversión es:

- La alta inversión en corto plazo de capital de trabajo puede servir para contrarrestar promociones y/o altos niveles de publicidad en el medio, ello opacaría la imagen de la marca y bajaría los niveles de participación del mercado.
- Ocupa tiempo en gerencia.
- Altos niveles de penetración y bajas barreras de ingreso significan baja rentabilidad en el negocio.

#### **4.1.3 Inversión en el Monitoreo de puntos de venta**

Las ventajas son:

- Bajos niveles de inversión, siendo la estratégica en Implementación de Indicadores de Monitoreo en canales de comercialización brinda una supervisión adecuada de los socios comerciales siendo importante el análisis de las tendencias de las ventas, el ingreso de nuevos competidores y/o marcas nuevas, el tipo de comunicación con los clientes de la competencia, tipos de estrategias aplicadas y los efectos en ella, la cuantificación del costo / beneficio de las promociones, supervisión de la presencia de la marca en los establecimientos, análisis de los precios y supervisión de la distribución a través de estándares de calidad en el servicio de reparto.
- Ayuda a negociar con los socios estratégicos algunas variables tipo: precio, marcas, publicidad, presencia, promoción, etc.
- Permite desarrollar las habilidades esenciales de la empresa en función a sus marcas.

Las desventajas son:

- La baja barrera de ingreso a nuevos competidores, la baja o casi nulo control en el uso de promociones, la poca posibilidad de manejo de precios, el desarrollo constante de

renovación de marcas, además del control permanente en el desarrollo comercial en sus puntos de ventas.

- Baja desarrollo de fidelización de clientes.
- Amplia diversificación de la cartera de clientes.

#### **4.2 Estudio técnico / Plan de desarrollo.**

##### **4.2.1 Concepción funcional de la Inversión.**

La concepción principal de la inversión es brindar una herramienta de información de primera mano, la inversión en el monitoreo es una alternativa de inversión que plantea una acción de supervisión y vigilancia de los controles de las inversiones en publicidad, promoción y otros.

##### **4.2.2 Primera Parte: Segmentación de los canales de comercialización.**

En esta primera parte, la segmentación de los puntos de venta es un elemento muy importante para asignar los recursos económicos y es pieza clave para cuantificar los objetivos de la empresa.

Mientras la empresa ocupa mayores niveles de diversificación de negocios (cartera de clientes más diversificados), los vendedores deben ser capacitados y especializados en cada tipo de rubros.

Los objetivos de negocios de un administrador de bodega no es igual que un administrador de Discoteca, es por ello que sus necesidades también son diferentes. Estos pequeños empresarios conviven junto a las oportunidades de la empresa proveedora. Si bien, antes las empresas veían a los empresarios como comerciantes, con el avance tecnológico y la expansión de los consumidores, estos permiten obtener variables que se asemejen a las condiciones de comportamiento.

##### **4.2.3 Segunda Parte: Diseño de Indicadores.**

En la segunda parte, el diseño de los indicadores en que se trabajo tuvo como iniciativa incluir la participación de mercado, como principal variable de monitoreo de cambios en la evolución de ventas, sin embargo se incluyeron otras variables que pueden ser tomadas como parte de las variables de control para identificar alguna deficiencia en la distribución:

- Stock.
- Tenencia de marcas (Stock out).

- Calidad del servicio.
- Frecuencia de visita.
- Presencia.

En ambos casos, los diseños fueron adaptados a las necesidades de información, siendo la participación de venta dividido en dos Indicadores adicionales: Participación de valor y Ratio de venta.

El negocio de la venta de bebidas alcohólicas se encuentra basado en el litraje que se produce, siendo la empresa analizada presenta la mayor capacidad en producción. Es por ello, que se puede proyectar el consumo en litraje desde el consumidor y señalar puntos de apoyo para la competencia.

#### 4.2.4 Tercera Parte: Implementación de Indicadores y seguimiento.

En la tercera parte, para la implementación de indicadores se necesita una base de datos actualizada con los factores de ponderación (volúmenes de venta), siendo importantes para la selección de muestras.

Los indicadores deben poseer ciertas propiedades de transversabilidad y de operatividad comparativa entre los factores. Ello ha facilitado la presencia de muchas variables en el uso de los objetivos de la empresa.

Para la implementación de Indicadores se utilizo el concepto del litraje, siendo que la participación de venta se tuvo que convertir todas las presentaciones que utiliza Backus en la venta al minorista:

**Cuadro N° 16**  
**Tipos de presentaciones en el mercado**

	Backus (ml)	Ambev (ml)	Aje (ml)
Presentación estándar	650	700	700
Presentación litro	1,100	No presenta	No presenta
Presentación personal	355	355	355
Presentación grande	30,000 / 50,000	No presenta	No presenta

**Fuente: Elaboración propia**

Las ventas en las bocas de tiendas son generalmente registradas por la presentación vendida (solo en casos de las discotecas y pub donde la venta es en jarra al consumidor), esta unidad de medida nos permite encontrar Indicadores más exactos ya que la empresa cruza información con sus Indicadores de producción.

El seguimiento de los Indicadores se hace a través de entrevistas mensuales que reportan una diversidad de Información proyectada a los objetivos.

### 4.3 Gantt de desarrollo.

Para el desarrollo de la implementación se debe considerar los siguientes elementos:

**Cuadro N° 17: Gantt de desarrollo.**

Id	Nombre de la tarea	Inicio	Fin	Duración (días)	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Determinación de requerimientos	01/06/2,009	01/07/2,009	20							
2	Análisis del sistema	01/07/2,009	01/08/2,009	20							
3	Diseño	01/08/2010	01/10/2,009	30							
4	Pruebas	01/08/2,009	01/10/2,009	5							
5	Documentos	01/10/2,009	01/11/2,009	15							
6	Capacitación	01/10/2,009	01/11/2,009	15							
7	Segmentación de canales	01/10/2,009	01/11/2,009	5							
8	Implementación de Indicadores	01/11/2,009	01/12/2,009	130							

**Fuente: Elaboración Propia**

El siguiente cuadro, nos permite planificar toda la implementación del monitoreo por etapas de trabajo.

#### **4.4 Impacto esperado sobre la estructura:**

##### **4.4.1 Impacto esperado sobre las operaciones:**

Las operaciones de la empresa no tendrán:

- Un efecto negativo ya que ayudara de manera directa en la alimentación de información, además de ser utilizada como estrategia de implementación de publicidad, campañas masivas de promociones, etc.
- Otro impacto positivo será la optimización de los recursos en tecnología, capacitación al personal, y tiempo para analizar posibles escenarios en que se encuentren con la competencia.
- La información recolectada ayudara a mejorar las operaciones de la empresa, haciéndola mas eficiente en sus manejos operacionales del día a día.
- La evolución de sus Indicadores va a estar en función a la evolución de los objetivos de la empresa.

##### **4.4.2 Impacto esperado sobre los recursos:**

El impacto esperado sobre los recursos, no será de mayor envergadura, ya que no afectara las inversiones en el corto plazo, sin embargo ayudara a mantener la información y los planes de inversiones diversificando según el costo / beneficio de los negocios.

#### 4.5 Estimación de costos y gastos.

La estimación de los costos fue elaborada con todos los requerimientos de la investigación:

**Cuadro N° 18**

<b>PRESUPUESTO Estudios de Indicadores 2,009</b>		
<b>DATOS DEL ESTUDIO con Nivel</b>		
Área		<b>Lima</b>
Periodo		21/06/2008
Personal		20
Días de Campo		5
Tamaño de muestra		2040
Supervisión 30%		612
Precio Encuesta		S/. 3,50
Precio Supervisión		S/. 4,50
Reclutamiento (Por Día)		S/. 0,00
Precio Digitación		S/. 0,40
Regalos		S/. 0,00
<b>CRONOGRAMA</b>		
Campo		21 -23 de Junio 2008
Digitación		
Procesamiento		
<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>Monto S/.</b>	<b>Prom/ Enc S/.</b>
Pago Encuestas	7.140,00	3,50
Pago Supervisión	2.754,00	1,35
Reclutamiento	0,00	0,00
Pago Digitación	816,00	0,40
<b>Total Administrativo</b>	<b>10.710,00</b>	<b>8,70</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>Monto S/.</b>	<b>Prom/ Enc S/.</b>
Movilidad	400,00	0,20
Teléfono	20,00	0,01
Codificación	0,00	0,00
Revisión	0,00	0,00
Copias	50,00	0,02
Copias de Planos	45,72	0,02
Imprevistos	50,00	0,02
<b>Total Operativo</b>	<b>565,72</b>	<b>0,28</b>
<b>Total Presupuesto</b>	<b>S/. 11.275,72</b>	<b>S/. 8,98</b>

#### 4.6 Inversión y Financiamiento del Proyecto.

La inversión y el financiamiento saldrá del área de marketing como parte de los programas de Monitoreo de las inversiones en publicidad (compra de refrigeradoras, toldos, publicidad en el local, merchandising, etc.).

Por su parte, la inversión del local justifica la publicidad y la recordación del cliente en los establecimientos de los socios estratégicos, siendo interesante la inversión desde el punto de vista del empresario, ya que siendo sus estrategias de corto plazo son necesarias.

#### 4.7 Evaluación del Proyecto.

##### 4.7.1 Criterios de evaluación: Van, TIR

Para evaluar el proyecto, se determinaron indicadores que permitieron tomar una correcta decisión acerca del tipo de alternativas de inversión:

**Cuadro N° 19: Resumen de alternativas de Inversión**

Alternativas	Alquiler de puntos de venta	Compra de puntos de venta	Monitoreo de puntos de venta
Inicial	-408.000	-6.120,000	-42.000
Primer año	50.000	400.000	5.000
Segundo año	80.000	645.000	10.000
Tercer año	90.000	890.120	20.000
Cuarto año	120.000	1.500,343	25.000
Quinto año	130.000	2.690,343	35.000
V.A.N. (10%)	341.870,0	4.260.700,3	66.643,8
V.A.N.	-66.130,03	-1.859.299,66	24.643,80
TIR	4,3%	0,0%	25,3%
Ratio	-0,1934	-0,4364	0,3698
P.R.	4 años 3 meses	5 años	3 años 2 meses

Fuente: Elaboración Propia

El análisis comparativo se realizó en base a un año de compra, alquiler y monitoreo de puntos de venta, así se estandarizaron las inversiones en las tres modalidades.

10% es la tasa promedio interbancario al año del mercado, que se compara para tener alguna alternativa de inversión con menor riesgo.

Donde:

Inicial = Inversión inicial (Se considera un rubro en negativo porque representa un desembolso para la empresa).

Primer año = Flujo de efectivo esperado en el año 1.

Segundo año = Flujo de efectivo esperado en el año 2.

Tercer año = Flujo de efectivo esperado en el año 3.

Cuarto año = Flujo de efectivo esperado en el año 4.

Quinto año = Flujo de efectivo esperado en el año 5.

VAN (10%) = Valor actual de los flujos de efectivos esperados.

VAN = Valor actual Neto.

TIR = Tasa Interna de Retorno.

Ratio = Beneficio / Costo

P.R. = Periodo de recuperación.

Costo de Oportunidad del Capital = 10%

#### **4.7.2 Valor actual neto de los costos y la Tasa de retorno.**

La mejor alternativa de Inversión es “el monitoreo en puntos de venta” siendo la que ofrece el aporte acumulado neta mas alto en unidades monetarias del momento cero (24.643,80) y la tasa de rendimiento promedio anual que generaría la inversión también es la mejor (25.3%).

#### **4.7.3 Ratio Beneficio / Costo.**

El ratio de beneficio / Costo en el “Monitoreo en el punto de venta” sería la mejor inversión según los resultados (0,36). Este indicador, nos permite identificar la mejor alternativa de inversión, y la mejor toma de decisiones.

#### 4.7.4 Periodo de recuperación

El periodo de recuperación máximo aceptable es de 3 años 2 meses.

A través de los siguientes cuadros se muestran los periodos de recuperación de la inversión proyectada en 5 años (en nuestra investigación, se desarrollan 3 alternativas):

**Cuadro N° 20:**

**Periodo de recuperación: Alquiler de puntos de venta.**

<b>Vida útil (años)</b>	<b>Inversión Total Inicial</b>	<b>Flujos de efectivo esperados</b>	<b>Flujos de efectivo acumulados</b>
0	-408.000	0	0
1		50.000	50.000
2		80.000	130.000
3		90.000	220.000
4		120.000	340.000
5		130.000	470.000

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 21**

**Periodo de recuperación: Compra de puntos de venta.**

<b>Vida útil (años)</b>	<b>Inversión Total Inicial</b>	<b>Flujos de efectivo esperados</b>	<b>Flujos de efectivo acumulados</b>
0	-6.120.000	0	0
1		400.000	400.000
2		645.000	1.045.000
3		890.120	1.935.120
4		1.500.343	3.435.463
5		2.690.343	6.125.806

Fuente: Elaboración Propia

## Cuadro N° 22

### Periodo de recuperación: Monitoreo de puntos de venta.

Vida útil (años)	Inversión Total Inicial	Flujos de efectivo esperados	Flujos de efectivo acumulados
0	-42.000	0	0
1		5.000	5.000
2		10.000	15.000
3		20.000	35.000
4		25.000	60.000
5		35.000	95.000

Fuente: Elaboración Propia

### 4.8 Resultados de Indicadores

A continuación se presenta los resultados de la encuesta aplicada a los clientes administradores o dueños (bodegueros, licoreras, etc.):

#### 4.8.1 Participación de la marca.

El indicador más importante para detectar las tendencias y el control en el efecto de las acciones de marketing (volumen de ventas) es la participación de la marca, ya que muchas veces logramos incluir variables de efecto directo en el consumo y el consumidor.

En la siguiente tabla se observa que el comportamiento de las marcas es diferente en cada una de los canales de comercialización, ello representado básicamente por tipos de empresas que se ajustan en diferente medida de negocio (en esta variabilidad se sustenta la segmentación de los canales de comercialización).

De manera vertical, la observación de las marcas puede verse reflejados en una tendencia hacia una marca en específico, en un ejemplo claro de Cristal la marca que tiene una participación de mercado preferencial (por encima del 50% del mercado), ello nos permite observar que las declaraciones de los socios estratégicos nos permiten obtener información de manera indirecta de sus consumidores /clientes.

Otro punto importante es la designación de recursos en función a la mejor participación de marca, ello significa que el mejor producto obtenga mayor beneficios económicos y sería la esencia en sus habilidades de la empresa.

Una política adecuada de negociación con los canales de comercialización puede alcanzar niveles de venta superiores, siendo importante priorizar en función a los más rentables (Dar preferencia en función a la cantidad de compra).

**Cuadro N° 23**  
**Indicador, Participación de la marca**

	Canales de comercialización							Total
	Bodegas de barrio	Particulares	Bar relax tradicional	Bodega Bar	Recreación	Restaurante tradicional	Restaurante Cervecerero Tradicional	
Cristal	50,8%	62,0%	59,8%	55,6%	56,9%	57,0%	57,1%	56,9%
Pilsen Callao	10,4%	7,9%	10,1%	6,5%	16,0%	12,3%	12,0%	9,9%
Zenda	0,6%	0,6%	0,5%	0,9%	0,4%	0,6%	0,6%	0,6%
Pilsen Trujillo	15,8%	15,4%	10,8%	17,0%	6,8%	8,5%	7,5%	12,7%
Stela Artois	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cusqueña	2,8%	1,8%	4,0%	1,6%	9,3%	6,2%	4,7%	3,5%
Caral	3,8%	3,0%	3,4%	5,3%	1,9%	1,9%	2,3%	3,4%
Brahma	7,8%	4,1%	5,9%	5,5%	1,4%	2,8%	5,0%	5,4%
Barena	0,7%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,6%	1,3%	0,8%
Arequipeña	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Polar	0,8%	0,6%	0,3%	0,9%	0,6%	1,4%	0,9%	0,7%
Malta Cusqueña	1,8%	1,3%	1,7%	2,0%	4,8%	4,8%	4,0%	2,4%
Corona	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Quilmes	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Heineken	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Brahma Beat	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Franca	4,8%	2,4%	2,7%	3,9%	1,2%	3,9%	4,6%	3,6%
Base	640	350	200	350	100	200	200	2040

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.8.2 Presencia de la marca.**

Parte del análisis de los indicadores se encuentra en verificar que la presencia de la marca se encuentra en todos los clientes (caso específico de la marca Cristal) en que se vende los productos, siendo que muchas de las acciones de marketing no podrían servir sino se tiene presente la marca dentro de cada negocio.

Es importante destacar que dentro de este marco referencial se pueden considerar otras variables como presencia publicitaria, promociones, etc. que respalden las acciones estratégicas. Existe una importante relación entre la presencia y la participación, ya que no puede existir un incremento en la participación del mercado sin la presencia de la marca / producto.

Además que muchos de los negocios también utilizan marcas exclusivas, simplemente no compran algunas marcas por ser poco rentables para su negocio o sus clientes no solicitan con mucha frecuencia, ello lo regula generalmente el mercado en que se dirige (consumidor / cliente). Sin embargo, se observa que en casi todos los establecimientos venden la marca Cristal, producto que 5 de cada 10 consumidores de cerveza lo compran según participación de mercado (Probabilidad de compra). En algunos casos, los pre vendedores negocian las marcas más fuertes con la venta de las marcas débiles (menos rentables para el socio), teniendo como información clave la participación de mercado. Nuestros socios estratégicos mantienen la información de mercado de manera pragmática sin embargo, los pre vendedores pueden negociar con fundamento y hacer que algunas marcas mas valiosas en el mercado puedan convertirse en precios elásticos en el corto plazo (pueda subir el precio gradualmente sin necesidad de bajar la participación en el mercado), de esta manera manejar el mercado arbitrariamente con marcas saludables.

## Cuadro N° 24

### Indicador, Presencia de la marca

	Canal de comercialización							Total
	Bodegas de barrio	Particulares	Bar relax tradicional	Bodega Bar	Recreación	Restaurante tradicional	Restaurante Cervecerero Tradicional	
Cristal	96,7%	95,7%	96,0%	98,0%	99,0%	97,5%	98,5%	97,1%
Pilsen Callao	62,8%	45,7%	68,5%	68,9%	57,0%	55,0%	77,5%	61,9%
Zenda	9,5%	5,4%	9,0%	18,9%	4,0%	4,0%	7,0%	9,3%
Pilsen Trujillo	57,3%	46,0%	64,0%	68,6%	17,0%	23,5%	35,0%	50,5%
Stela Artois	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cusqueña	42,3%	25,1%	47,0%	48,9%	48,0%	44,5%	57,0%	42,9%
Caral	21,9%	8,0%	18,0%	31,4%	3,0%	7,5%	13,5%	17,6%
Brahma	37,8%	12,9%	26,5%	40,0%	9,0%	12,0%	22,0%	27,3%
Barena	26,9%	20,3%	34,0%	32,3%	13,0%	13,5%	38,0%	26,5%
Arequipaña	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Polar	28,1%	16,3%	24,0%	33,4%	11,0%	17,5%	21,5%	24,1%
Malta Cusqueña	49,8%	25,4%	51,5%	60,3%	47,0%	56,0%	61,5%	49,2%
Quilmes	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Corona	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Heineken	0,2%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Peroni	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,5%	0,0%	0,1%
Brahma Beats	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Franca	37,5%	12,9%	28,5%	43,1%	7,0%	19,0%	29,0%	29,2%

**Fuente: Elaboración propia**

### 4.8.3 Calificación del preventa.

En esta etapa, los dueños / administradores de los establecimientos califican el servicio que brinda el pre venta en promedio de cada empresa, de manera que genere un comportamiento no uniforme según la exigencia del canal de comercialización.

Esta calificación esta representada por una nota del 1 al 20 como en el colegio (1 nota muy baja - desaprobadada, 20 la nota más alta - excelente).

El buen trato / amable, puntualidad y buena presencia / aseo personal, en promedio son características / atributos evaluados según la declaración de los socios estratégicos.

## Cuadro N° 25

### Indicador, Calificación del preventa

CALIFICACION DE GENERAL - AMBEV, BACKUS, AJE

	CANAL							Total
	Bodegas de barrio	Particulares	Bar relax tradicional	Bodega Bar	Recreacion	Restaurante tradicional	Restaurante Cervecerero Tradicional	
CALIFICACION GENERAL DEL PROVEEDOR DE BACKUS	17,1	17,0	17,1	17,2	17,2	16,7	16,6	17,0
CALIFICACION GENERAL DEL PROVEEDOR DE AMBEV	16,0	15,5	15,9	15,9	16,3	16,2	15,8	15,9
CALIFICACION GENERAL DEL PROVEEDOR DE AJE	15,7	15,6	16,2	15,6	16,0	14,9	15,4	15,6

#### 4.8.4 Stock de la marca.

La cantidad que se mantiene en el almacén de cada negocio mide el stock de cerveza del negocio. Si bien, cada cliente mantiene una cantidad limitada de cerveza sin vender, es importante que el comportamiento de las ventas se encuentre en función directa a la cantidad de stock en almacén. Para el caso de la Cristal, en las bodegas de barrio presentan la mayor cantidad de botellas de reservas de cervezas (2.80 cajas promedio) por semana, este indicador nos permite actuar con alguna estrategia para solucionar con este problema, ya que la rotación del producto en promedio es semanal, cantidad que podría preocupar a los administradores de la marca en este canal específico. La poca reserva de cerveza puede ocasionar a los un problema en la venta en el punto de venta y alguna migración hacia las marcas de la competencia (la baja fidelización de los clientes potenciales puede ocasionar una migración).

Una alta cantidad de cerveza en stock de la marca Barena (en las bodegas 12.87) puede ocasionar al punto de venta una baja rotación de la marca y sobrecostos de almacenaje.

## Cuadro N° 26

### Indicador, Stock de las marcas (con la presentación 630/650/700 ml)

	Canales de comercialización							Total
	Bodegas de barrio	Particulares	Bar relax tradicional	Bodega Bar	Recreación	Restaurante tradicional	Restaurante Cervecerero Tradicional	
Cristal	2,80	0,29	0,08	0,99	0,06	0,16	0,14	0,75
Pilsen Callao	2,90	0,28	0,09	1,76	0,04	0,16	0,14	0,88
Zenda	6,22	0,23	0,55	2,14	0,13	0,16	0,15	1,89
Pilsen Trujillo	2,32	0,26	0,11	0,87	0,02	0,11	0,09	0,84
Stela Artois	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cusqueña	4,89	0,40	0,07	2,91	0,04	0,18	0,14	1,08
Caral	3,06	0,17	0,09	1,05	0,06	0,22	0,12	1,01
Brahma	3,27	0,15	0,12	1,30	0,10	0,15	0,10	1,21
Barena	12,87	0,96	0,24	4,35	0,11	0,37	0,27	3,09
Arequipeña	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Polar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Malta Cusqueña	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corona	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quilmes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Heineken	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Brahma Beat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Franca	0,00	0,00	0,00	0,00	8,47	11,05	0,00	10,87
Base	640	350	200	350	100	200	200	2040

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.8.5 Tenencia de la marca (Stock Out).

El stock out denominado en termino ingles, es el termino del Indicador que se mide la función de la falta de stock para poder vender el producto y considerar que la cerveza tiene una rotación semanal (principalmente en las bodegas), nuestro indicador se encuentra interpretado en función a los 7 días de la semana. Para evaluar hasta que tiempo se encontraría la empresa dispuesta a perder territorio y que la competencia podría incursionar si baja la guardia en obtener presencia con los socios estratégicos.

## Cuadro N° 27

### Indicador, Tenencia de la marca (Stock out).

	Canales de comercialización							Total
	Bodegas de barrio	Particulares	Bar relax tradicional	Bodega Bar	Recreación	Restaurante tradicional	Restaurante Cervecerero Tradicional	
Cristal	2,3	4,9	1,5	2,3	0,0	3,0	1,0	2,5
Pilsen Callao	3,2	5,4	6,3	6,2	4,2	8,2	5,2	5,1
Zenda	0,7	0,6	0,6	1,5	0,0	1,1	1,6	0,9
Pilsen Trujillo	5,1	5,7	2,7	3,9	1,1	2,7	4,8	4,3
Stela Artois	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cusqueña	1,6	2,7	3,3	2,7	3,1	4,1	4,7	2,8
Caral	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Brahma	2,1	1,5	0,6	0,9	0,0	0,0	2,1	1,4
Barena	1,0	0,9	1,1	1,5	1,1	1,6	0,5	1,1
Arequipeña	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Polar	0,3	1,8	1,1	0,6	0,0	1,6	1,6	0,9
Malta Cusqueña	1,1	2,1	2,2	1,8	3,2	4,6	4,6	2,3
Corona	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Quilmes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,1
Heineken	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Brahma Beat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Franca	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Base	640	350	200	350	100	200	200	2040

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.8.6 Frecuencia de visita.

La visita del pre vendedor frecuentemente con los socios estratégicos es muy importante, ya que brinda ventajas de cooperación y negociación, además de información de la competencia. Un elemento importante en la transcendencia de los productos son el efecto positivo que tienen las marcas durante las épocas de baja temporalidad, ello puede ser representado en el caso de la cerveza en la época de invierno, donde el consumo per cápita del producto baja considerablemente. Este indicador si bien resulta importante porque permite dos cosas:

1. Supervisar el trabajo de los gerentes de cada área.
2. Evaluar la estrategia de la competencia en sus posiciones de venta, siendo información valiosa para mantener la fidelización con los socios estratégicos en cada etapa de la marca.

**Cuadro N° 28**  
**Indicador, Frecuencia de visita**

**FRECUENCIA DE VISITA**

		CANAL							Total
		Bodegas de barrio	Particulares	Bar relax tradicional	Bodega Bar	Recreacion	Restaurante tradicional	Restaurante Cervecerero Tradicional	
FRECUENCIA DE VISITA DE BACKUS	Semanal	95,6%	63,4%	91,5%	92,6%	89,9%	94,4%	96,0%	88,8%
	No visita	3,6%	35,4%	6,5%	6,0%	6,1%	4,6%	1,0%	9,7%
	2 veces por semana	,6%	,6%	1,5%	,9%	4,0%	1,0%	2,0%	1,1%
	Quincenal		,3%	,5%	,3%			,5%	,2%
	Día				,3%			,5%	,1%
	Sin frecuencia	,2%	,3%						,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	BASE:	639	350	199	350	99	196	200	2033
FRECUENCIA DE VISITA DE AMBEV	No visita	32,6%	73,6%	43,7%	32,1%	74,5%	67,7%	54,0%	48,2%
	Semanal	35,3%	15,2%	36,2%	36,7%	21,4%	24,1%	30,0%	29,9%
	2 veces por semana	30,9%	9,7%	19,1%	30,7%	3,1%	6,7%	14,0%	20,7%
	Sin frecuencia	,8%	,6%	,5%			1,5%	1,0%	,6%
	Quincenal	,3%	,6%		,3%	1,0%		1,0%	,4%
	Interdiario	,2%		,5%	,3%				,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	BASE:	635	349	199	349	98	195	200	2025
FRECUENCIA DE VISITA DE AJE	No visita	25,4%	68,7%	43,7%	23,8%	74,7%	57,9%	49,0%	42,2%
	2 veces por semana	43,5%	16,7%	26,6%	44,4%	6,1%	14,9%	20,5%	30,5%
	Semanal	29,8%	13,2%	27,1%	31,8%	16,2%	26,2%	28,0%	25,8%
	Quincenal	,6%	,3%	,5%		3,0%		1,5%	,6%
	Sin frecuencia	,3%	,9%	,5%			1,0%	,5%	,4%
	Interdiario	,5%		1,0%					,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	BASE:	635	348	199	349	99	195	200	2025

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.9 Prueba de hipótesis.**

A continuación se presentan la prueba de hipótesis correspondiente:

Por naturaleza de la información, cada marca de cerveza fue recolectada de manera independiente, siendo utilizado para la tesis el análisis la marca Cristal.

La técnica estadística para la prueba de hipótesis fue el análisis de regresión lineal, como herramienta de detección de variables influyentes.

En nuestro análisis, la variable en estudio es el volumen de ventas, variable que fue construida con la suma de todas las ventas por cada tipo de presentación de cerveza vendida (declaración en las bocas de tiendas).

El comportamiento de la venta de cerveza se expresa en mililitros (ml), mención de unidades de medida en que el departamento de producción trabaja con sus Indicadores internos con las mismas unidades.

Para responder la hipótesis de la tesis, se plantea el siguiente modelo de regresión:

$$\Psi = a \beta + b \hat{J} + c \hat{S} + d \varphi + e \omega$$

$\Psi$  = Volumen de venta (ml).

$\beta$  = Presencia de la marca.

$\hat{J}$  = Calificación del preventa.

$\hat{S}$  = Frecuencia de visita del preventa.

$\varphi$  = Stock de la marca.

$\omega$  = Tenencia de la marca.

En nuestro modelo de regresión no se incluye la constante de regresión, por no considerarse un modelo predictivo sino de uso de detección de variables influyentes.

#### **4.9.1 Coeficiente de determinación.**

Luego de varias construcciones, el modelo de regresión propuesto, nos brinda el 51.4% de la variabilidad de información puede ser explicada por los indicadores propuestos. El 48.6% de la variabilidad de los datos puede ser explicada por otras variables ajenas a la investigación, sin embargo, el alto ruido del pronóstico del comportamiento en la venta de cerveza puede verse reflejado por otras variables, tales como:

- Tamaño del establecimiento.
- Administración y manejo de políticas del negocio.

- Acondicionamiento y segmento al que se dirige.

Pero en nuestro caso, la tesis se limita a detectar las variables que influyen en el comportamiento en las ventas de cerveza. A continuación se muestra la salida del modelo de regresión escogido:

**Cuadro N° 29**  
**Coefficiente de determinación**

Model Summary<sup>f,d,e</sup>

Model	R	R Square <sup>a</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,717 <sup>b</sup>	,514	,513	58,96269	1,740

a. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

b. Predictors: TEN\_CR, CRISTALSTOCK, CRISTAL, CALIFICACION DE PREVENTA / VENDEDOR BUENA PRESENCIA / ASEO PERSONAL ... BACKUS, FRECUENCIA DE VISITA DE BACKUS

c. Dependent Variable: CRISTAL

d. Linear Regression through the Origin

e. Weighted Least Squares Regression - Weighted by PONDERACION2

#### 4.9.2 Análisis de varianza.

H<sub>p</sub>: Las variables independientes propuestas no se ajustan al comportamiento del volumen de ventas de cerveza.

H<sub>a</sub>: Las variables independientes propuestas se ajustan al comportamiento del volumen de ventas de cerveza.

Alpha = 0.05

## Cálculo:

### Cuadro N° 30 Análisis de varianza

ANOVA<sup>c,d,e</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6643895	5	1328779,076	382,207	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6285691	1808	3476,599		
	Total	12929587 <sup>b</sup>	1813			

a. Predictors: TEN\_CR, CRISTALSTOCK, CRISTAL, CALIFICACION DE PREVENTA / VENDEDOR BUENA PRESENCIA / ASEO PERSONAL ...BACKUS, FRECUENCIA DE VISITA DE BACKUS

b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

c. Dependent Variable: CRISTAL

d. Linear Regression through the Origin

e. Weighted Least Squares Regression - Weighted by PONDERACION2

## Decisión:

$P \text{ value} = 0.000 < 0.05 = P \text{ tabular.}$

Se rechaza la  $H_0$ .

## Conclusiones:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza que las variables independientes (Presencia, Stock, Tenencia, Calificación del preventa y Frecuencia de visita) propuestas se ajustan a propuestas se ajustan al comportamiento del volumen de ventas de cerveza.

### 4.9.3 Análisis de coeficientes:

#### 1 Presencia de la marca.

En el anexo n° 4, se muestra el cálculo de la prueba de hipótesis, donde se concluye en:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de regresión de la presencia de la marca es similar a cero, es decir que esta variable no influye en el comportamiento de las ventas de cerveza.

#### 2 Frecuencia de visita.

En el anexo n° 4, se muestra el cálculo de la prueba de hipótesis, donde se concluye en:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de regresión de la frecuencia de visita es similar a cero, es decir que esta variable no influye el comportamiento en las ventas de cerveza.

### **3 Calificación del preventa.**

En el anexo n° 4, se muestra el cálculo de la prueba de hipótesis, donde se concluye en:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de regresión de la calificación del preventa se rechaza la hipótesis planteada, es decir que esta variable influye de manera directa en el comportamiento en las ventas de cerveza.

### **4 Stock de la marca.**

En el anexo n° 4, se muestra el cálculo de la prueba de hipótesis, donde se concluye en:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de regresión del stock de la marca es diferente de cero, es decir que esta variable influye de manera directa el comportamiento de ventas de cerveza.

### **5 Tenencia de la marca (Stock out).**

En el anexo n° 4, se muestra el cálculo de la prueba de hipótesis, donde se concluye en:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de la tenencia de la marca es diferente a cero, es decir que esta variable influye de manera directa el comportamiento de las ventas de cerveza.

*En resumen, los indicadores: la Calificación promedio del preventa, la cantidad de almacenaje de cerveza sin vender (Stock), y la mención de quedarse sin cerveza para la venta (stock out), son los 3 Indicadores que explican el 51.4% de la variabilidad del comportamiento en la venta de los establecimientos investigados.*

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE INDICADORES

#### 5.1 Indicadores.

La investigación efectuada llega con respecto a los indicadores. Calificación del preventa, stock de la venta y la tenencia de la marca, en ese sentido, la tesis propone los siguientes indicadores:

##### 5.1.1 Calificación del preventa.

Este indicador nos permite evaluar de manera cualitativa aspectos de calidad del servicio que brinda el preventa en los puntos de venta.

Nuestra propuesta en los indicadores es solicitar en la declaración de los dueños / administradores la calificación similar al colegio (del 1 al 20), donde se evalúan aspectos de:

- Buen trato / amable.
- Puntualidad.
- Buena presencia / aseo personal.

En estos casos, se toma el promedio de estas variables y se considera el promedio global de los tres indicadores.

##### 5.1.2 Stock de la marca.

El Stock de la marca es aquella información que contiene la cantidad en volumen de mililitros no vendidos o en almacén de los establecimientos en promedio, en su mayoría son stock disponible pero no lograron ser vendidos en el momento de la investigación. Esta cantidad alcanza en algunos casos costos de almacén que asume el socio estratégico, pudiendo ser un problema para este negocio.

Sin embargo, un buen manejo de estos, es la capacitación oportuna de los socios estratégicos para su mejora administración.

##### 5.1.3 Tenencia de la marca (Stock out).

En este indicador, es expresado por la declaración del dueño /administrador del establecimiento, definido en tres alternativas:

- No vende la marca.
- Tiene stock.
- ***No tiene stock pero vende la marca.***

La ultima opción (no tiene stock, pero vende la marca), es un aspecto en el cual el establecimiento dejaría de vender el producto, porque se quedo sin cerveza para seguir vendiendo. Un aspecto muy importante, cuando el administrador no tiene mucha información acerca de sus consumidores y no tendría otra opción que vender las otras marcas que no tiene la marca de preferencia del consumidor.

La idea de este Indicador, es evaluar las zonas donde el distribuidor de la empresa no logra ingresar y descuida los niveles de presencia para su venta.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES.

- 1 La mejor alternativa de Inversión es *“el monitoreo en puntos de venta”* siendo la que ofrece el aporte acumulado neta mas alto en unidades monetarias del momento cero (24.643,80) y la tasa de rendimiento promedio anual que generaría la inversión también es la mejor (25.3%).
- 2 *“El Monitoreo en puntos de venta”* permite controlar y cuantificar todo el gasto en publicidad, calidad del producto, presencia, participación, almacenaje y promociones. La implementación de un monitoreo en los puntos de venta permite:
  - Mayor control en logros de acciones de marketing.
  - Reducción de costos operativos en el largo plazo.
  - Segmentación de los clientes finales (mejora la administración de los socios estratégicos).
  - Aplicación del servicio post venta con mayor efectividad.
  - Uso adecuado del servicio de transporte (presencia, calidad de servicio, etc.).
- 3 Los Indicadores de Monitoreo que influyen en el comportamiento en las ventas de cerveza son *Calificación del preventa, Stock de la marca y Tenencia de la marca.*
- 4 La inversión en el Monitoreo de ventas permite obtener una ventaja competitiva superior a su competencia (mayor costo - beneficio mas alto) frente a otras inversiones (compra o alquiler).
- 5 La aplicación de este método se ajusta mejor cuando la diversificación de la cartera de clientes (negocios) es más amplia, cuando no existe barreras de entrada y la penetración de los establecimientos es muy alta.
- 6 La implementación de Indicadores debe tener validación a través de información interna de la empresa.
- 7 El diseño e implementación ayuda a entender el comportamiento de los clientes y realizar acciones de contingencia para cualquier tipo de problema sea: precio, competencia, producto, calidad, diseño, publicidad, distribución, empaque, envase y promoción.

## CAPITULO VII

### RECOMENDACIONES

1. La propuesta recomienda diseñar e implementar un monitoreo de venta a Backus & Johnston según sus necesidades de información, ajustando la evaluación según los periodos de evolución (ingreso de nuevos competidores, cambios en las presentaciones, cambio en tipos de establecimientos, ingreso de nuevas variables de análisis, etc.).
2. Utilizar los Indicadores de Monitoreo tales como: la Calificación del preventa, Stock de la marca, y tenencia de la marca para tomar las decisiones en la logística de distribución en las ventas de cerveza.
3. Implementar un departamento Ad hoc o tercerizar nos permitirá un análisis más exacto, asimismo una recomendación con medidas a tomar por la gerencia de marketing de la marca: los indicadores de precios, publicidad, presencia, fidelidad de la marca, etc.
4. Mejorar o actualizar el objetivo estratégico de las empresas y sus planes de contingencia en relación con el monitoreo semanal, mensual y anual permite la justificación del uso de la técnica dentro de la empresa.
5. Rentabilizar y cuantificar toda acción de marketing ATL o BTL (tradicional o no tradicional) siendo importante aplicar de manera directa acciones de uso directo en sus planes estratégicos de marketing.
6. Segmentar la cartera de clientes en función a sus necesidades del negocio, esto permite una mejor comprensión y explicación del comportamiento de sus ventas y sus necesidades.
7. Una reestructuración y actualización de la misión, visión y objetivos empresariales permiten que los Indicadores sean construidos en función a objetivos planteados por la gerencia de cada marca.
8. Se sugiere evaluar los diseños e implementarlos en función a la causa y efecto, a una prueba de correlación que permita observar cierto grado de relación cuantificable.

## 8 Citas bibliográficas.

- [1.] **Artículos Informáticos (2,007)**, “Presencia de la marca”, [http://www.articulosinformativos.com.mx/Presencia\\_de\\_Marca-a1147583.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/Presencia_de_Marca-a1147583.html), Consultado el: 06/02/2010.
- [2.] **Acnielsen (2,006)**, Administración de la mercadotecnia, [http://books.google.com.pe/books?id=BwV93WljtCsC&pg=RA1-PA192&lpg=RA1-PA192&dq=participacion+de+marca&source=bl&ots=QQEa8Zpi04&sig=9b2shjFG9iRTnKMmclw--6bI0z0&hl=es&ei=LQhuS7WaO5zk8AaRy62sBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CBUQ6AEwBA#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=BwV93WljtCsC&pg=RA1-PA192&lpg=RA1-PA192&dq=participacion+de+marca&source=bl&ots=QQEa8Zpi04&sig=9b2shjFG9iRTnKMmclw--6bI0z0&hl=es&ei=LQhuS7WaO5zk8AaRy62sBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CBUQ6AEwBA#v=onepage&q=&f=false), pág. 192, Consultado el 06/02/2010.
- [3.] **Alegsa (2,008)**, “Optimización de recursos informáticos”, 1:1-24, disponible en Alegsa (2,008), “Optimización”, <http://www.alegsa.com.ar/Dic/optimizar.php>. Consultado el: 11/16/2008.
- [4.] **Ballvé, A. (2,004)**, Tablero de Control: organizando la información para crear valor. Ediciones Macchi, España, 330 páginas.
- [5.] **Ballou, R. Logística (2,004)**. Administración de la cadena de suministro. Prentice Hall, México, 89(1): 09-14 paginas.
- [6.] **Conasev Sab Miller, (2,006)**. “Prospecto SABMiller; Bolsa de Valores de Lima”; Análisis Enfoca, Lima Perú, 130 paginas.
- [7.] **Controles de Calidad (2,008)**, “Controles de Calidad”, 1:1-20, <http://calidad.umh.es/curso/criterio.htm>, Consultado el: 16/11/2008.
- [8.] **Cruz L. (2,007)**. “Indicadores de gestión”, Ediciones Guayana, Ecuador, 120 paginas.
- [9.] **DB Access STP, C.A (2,008)**, DBAccess, 1:1-2, [ww.dbaccess.com](http://www.dbaccess.com), *DBAccess Consultado el: 11/16/2008.*
- [10.] **Organización Cinterfor (2,008)**, Cinterfor, 1:1-3, [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em\\_ca\\_eq/m\\_eva.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em_ca_eq/m_eva.htm), Consultado el: 11/16/2008.
- [11.] **David F. (2,006)**, Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Novena Edición, 336 paginas.

- [12.] **Garza M, (2,006)**, “Modelo de Indicadores de Calidad en el ciclo de vida de proyectos Inmobiliarios”, Tesis Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona España, 204 paginas.
- [13.] **Glosario de Ciencia (2,008)**, Glosario de Ciencia, 1:1-21, <http://ciencia.glosario.net/agricultura/cadena-de-comercializacion-10729.html>, Consultado el: 11/16/2008.
- [14.] **GERMANN D. (1,994)**. Monitoreo participativo de impactos, folleto 1: Monitoreo de impacto a través de grupos de base GATE, GTZ. 321 Pág 12-16.
- [15.] **Escalona V (2,007)**, Investigación de mercados, <http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml>, Consultado el: 06/02/2010.
- [16.] **Mitecnológico (2,007)**, Estrategia de Integración, <http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaDeIntegracion>, Consultado el: 06/02/2010.
- [17.] **Mitecnológico (2,007)**, Estrategia de Diversificación, <http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaDiversificaci%F3n>, Consultado el: 06/02/2010.
- [18.] **Mingarro M. (2,008)**, “Centro Empresarial Mingarro”, 1:1-4, [www.cej.org.py/archivos/Justicia%20en%20cifras%20completo.pdf](http://www.cej.org.py/archivos/Justicia%20en%20cifras%20completo.pdf), Consultado el: 08/17/2008.
- [19.] **Muniz, R. (2,009)**, “La dirección estratégica”, 1:1-27, <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>, Consultado el: 07/29/2009.
- [20.] **RINER, (2,005)**, “Revista del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias”, 1:1-2, <http://www.medigraphic.com/espanol/e-htms/e-iner/em-in.htm>, Consultado el: 02/16/2008.
- [21.] **Robles, T, (1,999)**, Elaboración de Indicadores para proyectos Ambientales, Proarcas/Capas, Pág. 7.
- [22.] **Ruiz, G. Carlos, (1999)**, “Istmo en Línea”, <http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/24301.html>, 2 paginas, (10/07/1999).
- [23.] **Valle O. (2,007)**, “Monitoreo e Indicadores”, Instituto para el desarrollo y la Innovación Educativa, Primera Edición, Guatemala, pag.20.

- [24.] **Villar G. (2,008)**, “Marketing, tablero de comandos aplicado a la gestión logística”, 1:1-2, [www.gestiopolis.com/marketing/tablero-de-comando-aplicado-a-la-gestion-logistica.htm](http://www.gestiopolis.com/marketing/tablero-de-comando-aplicado-a-la-gestion-logistica.htm), Consultado el: 02/16/2008.
- [25.] **Wikipedia (2,008)**, Indicador Social, 1:1-2, [http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_social), Consultado el: 11/16/2008.
- [26.] **Wikipedia (2,008)**, “Optimización de recursos económicos”, 1:1-5, <http://es.wikipedia.org/wiki/Optimizaci%C3%B3n>, Consultado el: 11/16/2008.
- [27.] **Wikipedia (2,008)**, “Stock”, <http://es.wikipedia.org/wiki/Stock>, Consultado el:06/02/2010.
- [28.] **Wikilearning (2,007)**, La estrategia corporativa, [http://www.wikilearning.com/articulo/la\\_mision\\_de\\_la\\_empresa-la\\_estrategia\\_corporativa/14674-1](http://www.wikilearning.com/articulo/la_mision_de_la_empresa-la_estrategia_corporativa/14674-1), Consultado el: 06/02/2010.
- [29.] **Wikipedia (2,007)**, Planificación estratégica, [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica), Consultado el: 06/02/2010.
- [30.] **ZAFFARONI, C. (1997)**. “El Marco de Desarrollo de Base”. La construcción de un sistema participativo para analizar resultados de proyectos sociales. Editorial Trilce. Montevideo. Pág. 20-49 y 157-194.

#### **a. Referencia bibliográfica**

- [1.] **Ballvé, A. (2,004)**, Tablero de Control: organizando la información para crear valor. Ediciones Macchi, España, 330 páginas.
- [2.] **Ballou, R. Logística (2,004)**. Administración de la cadena de suministro. Prentice Hall, México, 89(1): 09-14 páginas.
- [3.] **Conasev Sab Miller, (2,006)**. “Prospecto SABMiller; Bolsa de Valores de Lima”; Análisis Enfoca, Lima Perú, 130 páginas.
- [4.] **Cruz L. (2,007)**. “Indicadores de gestión”, Ediciones Guayana, Ecuador , 120 páginas.
- [5.] **David F. (2006)**, Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Novena Edición, 336 páginas.
- [6.] **Garza M, (2,006)**, “ Modelo de Indicadores de Calidad en el ciclo de vida de proyectos Inmobiliarios ”, Tesis Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona España, 204 páginas.

- [7.] **Valle O. (2007)**, “Monitoreo e indicadores”, Instituto para el desarrollo y la Innovación Educativa, Primera Edición , Guatemala, pag.20.
- [8.] **Villar G. (2008)**, “Marketing, tablero de comandos aplicado a la gestión logística”, 1:1-2, [www.gestiopolis.com/marketing/tablero-de-comando-aplicado-a-la-gestion-logistica.htm](http://www.gestiopolis.com/marketing/tablero-de-comando-aplicado-a-la-gestion-logistica.htm),  
*Consultado el: 02/16/2008.*
- [9.] **ZAFFARONI, C. (1997)**. “El Marco de Desarrollo de Base”. La construcción de un sistema participativo para analizar resultados de proyectos sociales. Editorial Trilce. Montevideo. Pág. 20-49 y 157-194.

## 9.1 Anexo N° 1: Matriz Contraste de hipótesis.

Problemática	Objetivos	Variables	Hipótesis
<p>GENERAL</p> <p>¿De qué forma la carencia de Indicadores de Monitoreo imposibilita la optimización de los recursos económicos en la empresa Backus &amp; Johnston en el accionar de estrategias de corto plazo en Lima Metropolitana?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Diseñar e implementar Indicadores de Monitoreo que sirva como mecanismos de control de las ventas de los productos en los canales de comercialización, teniendo en cuenta que son los principales aliados para optimizar los recursos en la distribución y comercialización de los productos para la empresa Backus &amp; Johnston en Lima Metropolitana.</p>	<p>GENERAL</p> <p>Dependiente</p>	<p>GENERAL</p> <p>El diseño y la Implementación de Indicadores de Monitoreo para la empresa Backus &amp; Johnston permite optimizar la toma de decisión a la cadena de comercialización en Lima Metropolitana.</p>
<p>ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo deben ser implementados los indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño?</li> </ul>	<p>ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar los Indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño.</li> </ul>	<p>ESPECIFICOS</p> <p>Independiente</p>	<p>ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación de los indicadores de Monitoreo influyen en la cuantificación de los cambios de ventas en el mercado limeño.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo son los diseños de los indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar los diseños de Indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño.</li> </ul>	<p>Independiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los diseños de los indicadores de monitoreo influyen en la optimización en las ventas en el mercado limeño.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se evalúa los indicadores empresariales para optimizar los cambios de ventas en mercado limeño?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar los indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de venta en el mercado limeño.</li> </ul>	<p>Independiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La evaluación de indicadores de monitoreo influye en la cuantificación de los cambios de venta en el mercado limeño.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe un diseño apropiado que permita reunir los requisitos de un monitoreo consistente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer un diseño de indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño.</li> </ul>	<p>Independiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La evaluación del diseño de indicadores de monitoreo influye en la cuantificación de los cambios de venta en el mercado limeño.</li> </ul>

## 9.2. Anexo N° 2: Matriz de operacionabilidad de variables.

Variable	Categoría	Sub categoría	Indicadores	Nivel de Medición	Técnicas e Instrumentos
Dependientes	Patrón de comportamiento (variable en estudio).	Volumen de venta (mililitros).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de marcas.</li> </ul>	Porcentaje.	Por medio de encuestas.
		Presencia de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de las marcas.</li> </ul>	Porcentaje.	Por medio de encuestas.
Independiente	Indicadores de Monitoreo (variables influyentes)	Calificación del preventa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calificación del preventa.</li> </ul>	Porcentaje.	Por medio de encuestas.
		Frecuencia de visita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de visita.</li> </ul>	Porcentaje.	Por medio de encuestas.
		Stock de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stock de la marca.</li> </ul>	Razón.	Por medio de encuestas.
		Tenencia de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenencia de la marca en el establecimiento.</li> </ul>	Porcentaje.	Por medio de encuestas.

### 9.3 Anexo N° 03: Matriz de consistencia.

Problemática	Objetivos	Hipótesis	Conclusiones	Recomendaciones
¿De qué forma la carencia de Indicadores de Monitoreo imposibilita la optimización de los recursos económicos en la empresa Backus & Johnston en el accionar de estrategias de corto plazo en Lima Metropolitana?	Diseñar e implementar Indicadores de Monitoreo que sirva como mecanismos de control de las ventas de los productos en los canales de comercialización, teniendo en cuenta que son los principales aliados para optimizar los recursos en la distribución y comercialización de los productos para la empresa Backus & Johnston en Lima Metropolitana.	El diseño y la Implementación de Indicadores de Monitoreo para la empresa Backus & Johnston permite optimizar la toma de decisión a la cadena de comercialización en Lima Metropolitana.	La mejor alternativa de Inversión es “ <i>el monitoreo en puntos de venta</i> ” siendo la que ofrece el aporte acumulado nata más alto en unidades monetarias del momento cero (24.643,80) y la tasa de rendimiento promedio anual que generaría la inversión también es la mejor(25,3%).	Diseñar e implementar Indicadores adaptados a las necesidades y objetivos de la empresa y/o marca del producto.
¿Cómo deben ser implementados los indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño?	Implementar los Indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño.	La implementación de los indicadores de Monitoreo influyen en la cuantificación de los cambios de ventas en el mercado limeño.	<p>“<i>El Monitoreo en puntos de venta</i>” permite controlar y cuantificar todo el gasto en publicidad, calidad del producto, presencia, participación, almacenaje y promociones. La implementación de un monitoreo en los puntos de venta permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor control en logros de acciones de marketing.</li> <li>• Reducción de costos operativos en el largo plazo.</li> <li>• Segmentación de los clientes finales (mejora la administración de los socios estratégicos).</li> <li>• Aplicación del servicio post venta con mayor efectividad.</li> <li>• Uso adecuado del servicio de transporte (presencia, calidad de servicio, etc.).</li> </ul>	Segmentar el mercado en función a las necesidades y agrupar a los socios estratégicos.

<p>¿Cómo son los diseños de los indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño?</p>	<p>Elaborar los diseños de Indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño.</p>	<p>Los diseños de los indicadores de monitoreo influyen en la optimización en las ventas en el mercado limeño.</p>	<p>Los Indicadores de Monitoreo que influyen en el comportamiento en las ventas de cerveza son <b>Calificación del preventiva, Stock de la marca y Tenencia de la marca.</b></p>	<p>Se puede empezar por Indicadores simples que no sea compleja su lectura, y conforme se vaya masificando la lectura, se puede ir haciendo algunas transformaciones de los indicadores secundarios para optimizar la efectividad de los Indicadores.</p>
<p>¿Cómo se evalúa los indicadores empresariales para optimizar los cambios de ventas en mercado limeño?</p>	<p>Evaluar los indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de venta en el mercado limeño.</p>	<p>La evaluación de indicadores de monitoreo influye en la cuantificación de los cambios de venta en el mercado limeño.</p>	<p>La implementación de Indicadores debe tener validación a través de información interna de la empresa.</p>	<p>Una reestructuración y actualización de la misión, visión y objetivos empresariales permiten que los Indicadores sean contruidos en función a objetivos planteados por la gerencia de cada marca y manejen sus propios objetivos de manera independiente, pero de manera conjunta.</p>
<p>¿Existe un diseño apropiado que permita reunir los requisitos de un monitoreo consistente?</p>	<p>Proponer un diseño de indicadores de monitoreo para optimizar los cambios de ventas en el mercado limeño.</p>	<p>La evaluación del diseño de indicadores de monitoreo influye en la cuantificación de los cambios de venta en el mercado limeño.</p>	<p>El diseño e implementación ayuda a entender el comportamiento de los clientes y realizar acciones de contingencia para cualquier tipo de problema sea: precio, competencia, producto, calidad, diseño, publicidad, distribución, empaque, envase y promoción.</p>	<p>Se sugiere evaluar los diseños e implementarlos en función: a la causa y efecto, a una prueba de correlación que permita observar cierto grado de relación cuantificable.</p>

#### 9.4 Anexo N° 04: Prueba de Hipótesis: Análisis de coeficientes:

En esta parte del anexo, la pág. 76 pertenece al desarrollo del planteamiento de pruebas de hipótesis:

##### Presencia de la marca.

Hp: El coeficiente de regresión de la presencia de la marca es similar a cero.

Ha: El coeficiente de regresión de la presencia de la marca es diferente a cero.

Alpha = 0.05

##### Cálculo:

**Coefficients<sup>a,b,c</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	PRESENCIA DE LA MARCA	1,509	9,067	,020	,166	,868
	FRECUENCIA DE VISITA DE BACKUS	-5,486	3,466	-,289	-1,583	,114
	CALIFICACION DE PREVENTA BACKUS	1,871	,501	,428	3,734	,000
	STOCK DE LA MARCA	2,958	,163	,386	18,189	,000
	TENENCIA DE LA MARCA	18,823	7,485	,252	2,515	,012

a. Dependent Variable: CRISTAL

b. Linear Regression through the Origin

c. Weighted Least Squares Regression - Weighted by PONDERACION2

##### Decisión:

P value = 0.868 > 0.05 = P tabular

Se acepta la hp.

##### Conclusiones:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de regresión de la presencia de la marca es similar a cero, es decir que esta variable no influye en el comportamiento de las ventas de cerveza.

### Frecuencia de visita.

H<sub>p</sub>: El coeficiente de regresión de la frecuencia de visita es similar a cero.

H<sub>a</sub>: El coeficiente de regresión de la frecuencia de visita es diferente a cero.

Alpha = 0.05

### Cálculo:

**Coefficients<sup>a,b,c</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	PRESENCIA DE LA MARCA	1,509	9,067	,020	,166	,868
	FRECUENCIA DE VISITA DE BACKUS	-5,486	3,466	-,289	-1,583	,114
	CALIFICACION DE PREVENTA BACKUS	1,871	,501	,428	3,734	,000
	STOCK DE LA MARCA	2,958	,163	,386	18,189	,000
	TENENCIA DE LA MARCA	18,823	7,485	,252	2,515	,012

a. Dependent Variable: CRISTAL

b. Linear Regression through the Origin

c. Weighted Least Squares Regression - Weighted by PONDERACION2

### Decisión:

P value = 0.114 > 0.05 = P tabular.

Se acepta la h<sub>p</sub>.

### Conclusiones:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de regresión de la frecuencia de visita es similar a cero, es decir que esta variable no influye el comportamiento en las ventas de cerveza.

### Calificación del preventa:

H<sub>p</sub>: El coeficiente de regresión de la calificación de preventa es similar a cero.

H<sub>a</sub>: El coeficiente de regresión de la calificación de preventa es diferente a cero.

Alpha = 0.05

### Cálculo:

**Coefficients<sup>a,b,c</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	PRESENCIA DE LA MARCA	1,509	9,067	,020	,166	,868
	FRECUENCIA DE VISITA DE BACKUS	-5,486	3,466	-,289	-1,583	,114
	CALIFICACION DE PREVENTA BACKUS	1,871	,501	,428	3,734	,000
	STOCK DE LA MARCA	2,958	,163	,386	18,189	,000
	TENENCIA DE LA MARCA	18,823	7,485	,252	2,515	,012

a. Dependent Variable: CRISTAL

b. Linear Regression through the Origin

c. Weighted Least Squares Regression - Weighted by PONDERACION2

### Decisión:

P value = 0.000 < 0.05 = P tabular.

Se rechaza la h<sub>p</sub>.

### Conclusiones:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de regresión de la calificación del preventa se rechaza la hipótesis planteada, es decir que esta variable influye en el comportamiento en las ventas de cerveza.

## Stock de la marca

H<sub>p</sub>: El coeficiente de regresión del stock de la marca es similar a cero.

H<sub>a</sub>: El coeficiente de regresión del stock de la marca es diferente de cero.

Alpha = 0.05

### Cálculo:

Coefficients<sup>a,b,c</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	PRESENCIA DE LA MARCA	1,509	9,067	,020	,166	,868
	FRECUENCIA DE VISITA DE BACKUS	-5,486	3,466	-,289	-1,583	,114
	CALIFICACION DE PREVENTA BACKUS	1,871	,501	,428	3,734	,000
	STOCK DE LA MARCA	2,958	,163	,386	18,189	,000
	TENENCIA DE LA MARCA	18,823	7,485	,252	2,515	,012

a. Dependent Variable: CRISTAL

b. Linear Regression through the Origin

c. Weighted Least Squares Regression - Weighted by PONDERACION2

### Decisión:

P value = 0.000 < 0.05 = P tabular.

Se rechaza la h<sub>p</sub>.

### Conclusiones:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de regresión del stock de la marca es diferente de cero, es decir que esta variable influye de manera directa el comportamiento de ventas de cerveza.

## Tenencia de la marca (Stock out)

H<sub>p</sub>: El coeficiente de regresión de la tenencia de la marca es similar a cero.

H<sub>a</sub>: El coeficiente de regresión de la tenencia de la marca es diferente de cero.

Alpha = 0.05

### Cálculo:

**Coefficients<sup>a,b,c</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	PRESENCIA DE LA MARCA	1,509	9,067	,020	,166	,868
	FRECUENCIA DE VISITA DE BACKUS	-5,486	3,466	-,289	-1,583	,114
	CALIFICACION DE PREVENTA BACKUS	1,871	,501	,428	3,734	,000
	STOCK DE LA MARCA	2,958	,163	,386	18,189	,000
	TENENCIA DE LA MARCA	18,823	7,485	,252	2,515	,012

a. Dependent Variable: CRISTAL

b. Linear Regression through the Origin

c. Weighted Least Squares Regression - Weighted by PONDERACION2

### Decisión:

P value = 0.012 < 0.05 = P tabular.

Se rechaza la h<sub>p</sub>.

### Conclusiones:

Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que el coeficiente de la tenencia de la marca es diferente a cero, es decir que esta variable influye de manera directa el comportamiento de las ventas de cerveza.

### 9.5 Anexo N° 5: Instrumento Utilizado (Cuestionario parte 1).

AREA	CLIENTE	LOTE	MANZANA	CANAL	CLUSTER	MPP/CCER	
CUESTIONARIO							
NOMBRE							
DIRECCION							
LOCALIDAD							
			DISTRITO				
		ENTREGADOR		RECAUDADOR			
		O. PROMOTOR		RECAUDADOR			

CRISTAL				PILSEN CALLAO				CUSQUEÑA						
Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stook	Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stook	Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stook
650 ML					1/1					1/1				
1/2					1/2					1/2				
Litro 100					Litro 100					Litro 100				
Lata					Lata					Lata				
Chopp 50					Chopp 50					Lata 1/2				
Chopp 30					Chopp 30					Chopp 30				
1/2 NR					1/2 NR					Chopp 30				
Otra					Otra					1/2 NR				
BARENA				BRAHMA				PILSEN TRUJILLO						
Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stook	Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stook	Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stook
1/1					1/1					1/1				
1/2					1/2					1/2				
Litro 100					Litro 100					Litro 100				
Lata					Lata					Lata				
1/2 NR					1/2 NR					Chopp 30				
Otra					Otra					Chopp 30				
DORADA				BRAHMA BEATS										
Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stook	Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stook					
1/1					300 ML									
1/2					Otra									
Litro 100														
Lata														
1/2 NR														
Otra														

### 9.6 Anexo N° 6: Instrumento Utilizado (Cuestionario parte 2).

AREQUIPEÑA				SAN JUAN				REAL						
Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stock	Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stock	Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stock
1/1					1/1					1/1				
1/2					1/2					1/2				
Litro 100					Litro 100					Litro 100				
Lata					Lata					Otra				
Chopp					Chopp									
1/2 NR					1/2 NR									
Otra					Otra									

CORONA				PASQUEÑA					
Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stock	Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stock
1/2					1/1				
Otra					Otra				

QUILMES				HEINEKEN					
Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stock	Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stock
000 ml					1/2 NR				
LIB 473					Lata 250				
873 ml					800 ml				
330 ml									
Lata 355									

MANTA CUEQUENA				
Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stock
1/1				
1/2 NR				

POLAR				
Participación	P	P. Compra	P. Venta	Stock
1/1				
1/2 NR				

RECONOCIMIENTO DE PROVEEDOR			
Proveedor principal de BACKUS	Proveedor principal de AMBEV	Proveedor principal de	Proveedor principal de

FECHA DE VENCIMIENTO			
650 / 620			12 NR
CRB			
P.C.			
CSQ			
BAR			
DOR			
BRH			

DIAS DE CREDITO				
1-3	4-10	10-30	>30	NR
Backus	1	2	3	4
Ambev	1	2	3	4
Claro CR	1	2	3	4

NIVEL DE OFRECIMIENTO			
Ocas	Com	Comp	Dist
Siempre	1	1	1
Casi Siempre	2	2	2
A veces	3	3	3
Casi Nunca	4	4	4
Nunca	5	5	5
No Preciso	6	6	6

**PREGUNTAR SOLO SI ES ATENDIDO POR UN DISTRIBUIDOR OFICIAL DE LA MARCA**

**CALIFICACION DE SERVICIO DEL PREVENTA/ VENDEDOR**  
 En una escala de 1 a 20 puntos, teniendo en cuenta que; 1 es Muy Malo y 20 es Muy Bueno, que puntaje le das al proveedor/ vendedor de cerveza

Escala de 1 a 20 puntos	
Backus	Ambev

Como evaluaría en términos generales el servicio que le brinda su proveedor de cerveza

FRECUENCIA DE VISTA							
Día	Int	2xS	Sem	Qui	Mén	SF	NY
Backus	1	2	3	4	5	6	7
Ambev	1	2	3	4	5	6	7

**CALIFICACION DE SERVICIO DEL DISTRIBUIDOR OFICIAL DE LA MARCA**  
 En una escala de 1 a 20 puntos, teniendo en cuenta que; 1 es Muy Malo y 20 es Muy Bueno, que puntaje le das al proveedor principal de cerveza ...

Escala de 1 a 20 puntos	
Backus	Ambev

Considera Ud. que el proveedor/ vendedor tiene buena presencia/ Aseo personal

Considera Ud. que el proveedor/ vendedor tiene buen trato/ Es amable

Considera Ud. que el proveedor/ vendedor lo vea puntualmente

En general como calificaría el servicio que le brinda el proveedor/ vendedor