

**SERVICIO EN LA CALIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE  
CERVECERÍA UNIÓN S.A.**

**IVÁN DARÍO CEBALLOS CALLE  
ELÍAS ALEXANDER VALLEJO MONTOYA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES  
MEDELLÍN  
2005**

**SERVICIO EN LA CALIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE  
CERVECERÍA UNIÓN S.A.**

**IVÁN DARÍO CEBALLOS CALLE  
ELÍAS ALEXANDER VALLEJO MONTOYA**

**Asesor  
GONZALO JARAMILLO HERNÁNDEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES  
MEDELLÍN  
2005**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

---

Medellín, diciembre 6 de 2005

## INTRODUCCIÓN

La gerencia de servicios sociales está en plena vigencia, hoy cuando los grandes cambios económicos obligan a las organizaciones a realizar profundas modificaciones en sus estructuras para poder competir y así no quedar relegados en el mercado mundial, cobra vigencia una Gerencia que piensa en la Organización básica de aspectos que le permitan ser competitiva, sin descuidar ningún aspecto básico y fundamental al interior y al exterior de la Compañía.

En este caso podemos decir que <sup>1</sup> “la dinámica de los negocios hoy día requiere la definición de una visión estratégica de servicios que permita encontrar el enlace entre las funciones operativas y las de marketing para lograr ofrecer al cliente un servicios que satisfaga sus necesidades” .

Es por ello que en el presente trabajo se verá como la dirección de la prestación de un servicio social es tan importante en la organización del factor humano de una Empresa de la envergadura de Cervecería Unión, SA, y que posee dificultades en la entrega de los productos a los clientes finales y como la reorganización de este proceso es función de la Gerencia de Servicios Sociales y que depende directamente de ella para poder posicionar de nuevo la prestación de este servicio ante los clientes.

---

<sup>1</sup> HESKETT. James L. “Tendencias Estratégicas 2003”\_ Tomado de la revista Entrepreneur, México. Diciembre de 2002.

## GLOSARIO

**Cadena de Valor :** Un instrumento importante para identificar las formas de crear mas valor para el cliente.

**Concepto de venta:** La idea de que los consumidores no comprarán los productos suficientes de la organización, a menos que esta emprenda un esfuerzo de venta y promoción a gran escala.

**Comerciante:** Persona que ejerce de manera habitual una actividad mercantil.

**Comercio:** Actividad de compra y venta de mercancías y servicios.

**Competencia:** Característica propia de un mercado en el que se ofertan productos sustitutivos de los producidos por la empresa.

**Cultura:** Conjunto de valores básicos, percepciones deseos y conductas que aprende un miembro de la sociedad por medio de la familia y de otras instituciones importantes.

**Datos Secundarios:** La información que ya existe en alguna parte y que se ha recopilado para otro propósito.

**Datos Primarios:** La información recopilada para el propósito específico inmediato.

**Distribución física (o logística de mercadotecnia):** Las tareas involucradas en la planificación la puesta en practica y el control del flujo físico de materiales, bienes finales e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los

de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente y obtener una utilidad.

**Desarrollo del Mercado:** Una estrategia para el crecimiento de la compañía, que identifica y desarrolla nuevos segmentos del mercado para los productos actuales de la compañía.

**Empresa Comercial :** Empresa caracterizada por tener un fuerte componente de servicio y poseer un elemento patrimonial característico que son las mercaderías, susceptibles de almacenamiento.

**Estudio de Mercado:** conjunto de operaciones destinadas a conocer todos los hechos y circunstancias que afectan a un mercado, en cuanto a composición del mismo, necesidades de los consumidores , competencia etc.

**Intangibilidad del servicio :** Los servicios que nos e pueden ver, saborear, sentir, oír, ni oler antes de comprarlos.

**Investigación de encuestas:** La recopilación de datos primarios haciendo preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y conducta de compra.

**Investigación Exploratoria:** La investigación de mercados para recopilar una información preliminar que ayudara a definir los problemas y a sugerir hipótesis para sus soluciones.

**Marketing:** Disciplina económica destinada al estudio de mercado en toda su extensión y a las posibles actuaciones de las empresas sobre el mismo.

**Mercado:** sección de la población a la que le van dirigidos los productos de la empresa, delimitada por razones geográficas, económicas, sociales, culturales, sexuales , etc.

**Monopolio:** Situación del mercado en la que se enfrenta un solo vendedor con muchos compradores.

**Muestra:** Unidad o parte de un producto enviada por el vendedor al comprador para que este compruebe si es lo que desea comprar , o bien para estimular consumo.

**Penetración de Mercado:** Una estrategia para el crecimiento de la compañía, incrementando las ventas de los productos actuales a los segmentos del mercado actuales, sin cambiar el producto en alguna forma.

**Posicionamiento en el Mercado:** Disponer de un producto que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los de los competidores. La formulación del posicionamiento competitivo para un producto y de una mezcla de mercadotecnia detallada.

**Producto:** Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para atraer la atención, para su adquisición, su empleo o su consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad, incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

**Público** ; cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la habilidad de una organización de lograr sus objetivos, o que causa un impacto en esa habilidad.

**Reconocimiento de la necesidad:** La primera etapa del proceso de decisión de compra de una persona, en la cual el consumidor reconoce un problema o una necesidad.

**Satisfacción del cliente:** el grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del consumidor.

**Segmentación del Mercado:** la división de un mercado en grupos de distintos compradores con diferentes necesidades, características y conductas que podrían requerir mezclas separadas de productos o de mercadotecnia.

**Segmento del mercado:** Un Grupo de consumidores que responden en forma similar una serie determinada de estímulos de mercadotecnia.

**Servicio:** Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo.

**Transacción:** Un trueque entre dos partes, que implica por lo menos dos cosas de valor, convenir en las condiciones, el momento y el lugar para llegar a un acuerdo.

## CONTENIDO

	Pág.
1. NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN	12
2. OBJETO DE ESTUDIO	13
2.1 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO	13
2.1.1 La Cadena de Utilidades del Servicio	15
2.1.2 Caracterización de la distribución en Cervecera Unión S.A.	17
2.1.3 El área de servicio al cliente	17
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3.1 UBICACIÓN HISTORICA	18
3.1.1 Misión	18
3.1.2 Visión	19
3.1.3 Valores y Prioridades	20
3.1.4 Estructura Administrativa	22
3.2. GESTIÓN LOGÍSTICA DE OPERACIONES	23
3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACION	24
3.3.1 Alcance del servicio	27
3.3.2 Proceso del servicio de entrega	27
3.4 JUSTIFICACION	28
3.5 OBJETIVOS	30
3.5.1 Objetivo General	30
3.5.2 Objetivos Específicos	30
4. CONSOLIDACION TEORICA	31
4.1 EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE	31
4.2 LOS SONDEOS DE OPINION	31
4.3 LA DISTRIBUCION COMERCIAL	31
4.4 EL CANAL	32

4.5 DECISIONES DE DISTRIBUCION	33
4.6 LOGISTICA	33
4.7 SERVICIO AL CLIENTE	33
5. CONSOLIDACION METODOLÓGICA	35
5.1 FUENTES DE INFORMACION	35
5.2 MUESTRA SELECCIONADA	35
5.3 DEFINICION MUESTRA	36
5.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA	36
5.5 POBLACION TOTAL	36
5.6 PRODUCTO DE LA RECOLECCION	37
6. HALLAZGOS	38
6.1 ANALISIS DE LA INFORMACION	48
7. CONCLUSIONES	50
8. RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53

## LISTA DE ESPECIALES

	<b>Pág.</b>
FLUJOGRAMA PROCESO DISTRIBUCION CERVECERIA UNION S.A.	16

## **1. NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN**

CALIDAD DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE  
CERVECERÍA UNIÓN S.A.

## **2. OBJETO DE ESTUDIO**

Con la investigación realizada se pretendía conocer como estaba la calidad en el servicio de distribución y entrega de los productos de Cervecería Unión S.A., y de la relación que tienen los vendedores, los transportadores y los ayudantes con los clientes de la Cervecería.

Por otro lado, cómo estaban recibiendo los clientes de la compañía los diferentes pedidos que estos hacían, en que tiempo de entrega les llegaban, y como era la relación con el personal que hacia la respectiva entrega de los productos.

Un tercer aspecto, estaba conformado por indagar el estímulo, sentido de pertenencia y satisfacción del personal que opera en la parte logística y hace entrega del producto final a cada uno de los distribuidores de la compañía; este punto es quizás uno de los mas importantes y el que le da el carácter social a la investigación realizada ya que permitió conocer de cerca como desde la gerencia social se puede entrar a reconocer, y a recomendar acciones en aras de la construcción de un nuevo tejido social que permita mejores condiciones laborales, y por ende eleve los niveles de satisfacción de los distribuidores razón de ser de la compañía.

### **2.1 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO**

En Cervecería Unión S.A. el servicio, es un bien intangible que realiza la compañía para lograr la satisfacción de llevar sus productos a los detallistas en optimas

condiciones de calidad, en cuanto al tiempo de entrega, y a la relación que se construye entre el personal de entrega y el personal que distribuye.

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar un dinero en un banco, viajar en avión, ver una película, y obtener un consejo de un abogado implican todas las compras de un servicio.

La Intangibilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden ver, saborear sentir ni oler antes de comprarlos, por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra y los pasajeros de una aerolínea no tienen nada excepto un boleto y la promesa que los llevaran a su punto de destino, para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de la calidad del servicio, llegan a conclusiones a cerca de la calidad basándose en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que se ven. Por consiguiente la tarea del proveedor de servicios es hacer que el servicio sea tangible en una o mas formas. Mientras que los mercadólogos de productos tratan de añadir aspectos tangibles a sus ofertas intangibles.

La variabilidad del servicio significa que la calidad de los servicios dependen de quienes los proporcionan así como de cuando, donde y como se proporcionan por ejemplo algunos hoteles como Marriot tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros a pesar de eso dentro de un hotel Marriot determinado un empleado de la oficina de recepción puede ser jovial y eficiente mientras que otro que esta de pie a otra distancia puede ser desagradable y lento. Incluso la calidad

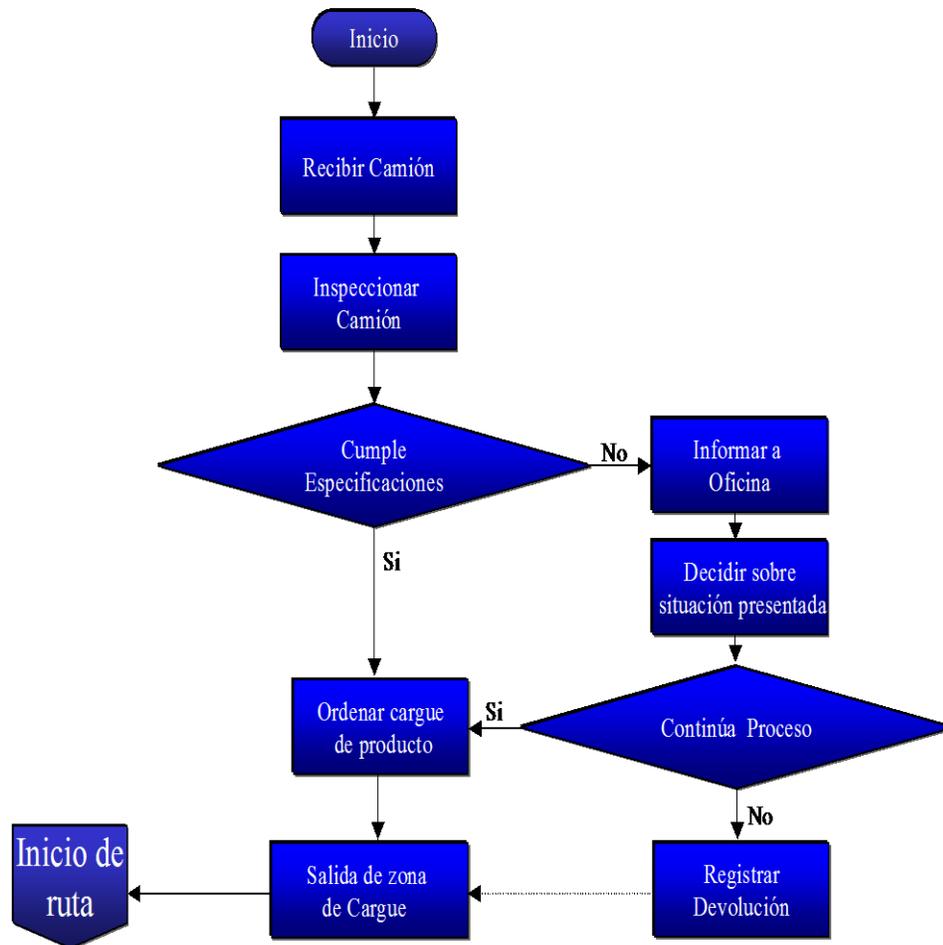
de servicio de un solo empleado de estos hoteles varia según su energía y estado de animo en el momento de cada encuentro con el cliente”.

**2.1.1 La cadena de utilidades del servicio:** Las compañías de servicios exitosas enfocan su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Comprenden la cadena de utilidades del servicio que vincula las utilidades de la empresa con la satisfacción de los empleados y clientes. Esta cadena consta de cinco partes.

- Calidad del servicio Interno: se trata de la selección y capacitación de los empleados así como de mantener un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes.
- Empleados de servicios satisfechos y productivos, es decir, empleados más satisfechos leales y que trabajen más arduamente.
- Un valor mayor del servicio, que es la creación de un valor para el cliente y la prestación de un servicio más efectivo y eficientes.
- Clientes satisfechos y leales, son clientes que siguen haciendo compras repetidas y que refieren a otros clientes de manera positiva.
- Utilidades y crecimientos saludables del servicio: lo cual denota un desempeño superior de las empresas y redundante positivamente en la satisfacción de sus clientes habituales y potenciales.”

# FLUJOGRAMA PROCESO DE DISTRIBUCIÓN CERVECERÍA UNIÓN S.A.

## CARQUE DEL PRODUCTO FLUJOGRAMA



### **2.1.2 Caracterización de la distribución en Cervecería Unión S.A.**

- Los contratistas diariamente, cargan los productos en la Empresa para llevarlos a los clientes que los solicitaron el día anterior.
- Luego se desplazan a la correría estipulada y proceden a realizar la entrega de cada uno de los pedidos
- El producto resultado de la devolución, así como el envase, es devuelto en las horas de la tarde a la empresa para proceder a realizar la respectiva liquidación de la factura del día.
- A continuación, el vehículo es descargado y se procede a llevarlo a patios, para que los encargados del cargue nocturno, procedan a llenarlo con los pedidos a entregar al día siguiente.
- Nuevamente, se repite el ciclo, durante todo el año.

**2.1.3 El área de servicio al cliente:** En la compañía tiene un coordinador responsable y atiende bajo un sistema Web las Quejas y Reclamos, establecido con el propósito de monitorear la entrega del producto: y controlar la oportuna respuesta de la empresa a los clientes. El sistema arroja diariamente el registro clasificado, un acumulado mensual y permite establecer comparativos para determinar los comportamientos del servicio de entrega.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 3.1 UBICACIÓN HISTÓRICA

De acuerdo con la historia de la empresa, nace el 9 de diciembre de 1901 como sociedad anónima "Cervecería Antioqueña" domiciliada en Medellín. El 21 de enero de 1905, se liquida y establece la sociedad anónima "Cervecería Antioqueña Consolidada" con sede en Itagüí. En 1923 otro grupo de empresarios crea Cervecería Libertad en Medellín, el 14 de julio de 1925. El 28 de mayo de 1930, los dirigentes de ambas fábricas acuerdan la fusión de ellas, bajo la denominación de Cervecería Unión la que se modificó en 1931 por "Cervecería Unión S.A. En junio de 1994 Cervecería Unión S.A. se fusiona con Distribuidora Unión, Papeles y Edificaciones S.A., Ganadería e Inversiones Unión S.A. y Unión de Valores S.A. En agosto de ese mismo año, Cervecería Unión S.A. se divide en dos sociedades: Cervecería Unión S.A. y Unión de Valores S.A. Hoy, es una de las 100 empresas más importantes de Colombia.

Para lograr una estructura administrativa acorde con los estándares mundiales empresariales la misión de la compañía esta compuesta por lo siguiente.

**3.1.1 Misión:** Desarrollamos, producimos y vendemos bebidas, que presentes en diferentes ocasiones de consumo, satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Para alcanzar el éxito, debemos ofrecer productos que permitan ubicarnos en una posición de liderazgo, entre otros, en los mercados del hogar, donde competimos con bebidas refrescantes, acompañantes de las comidas, bebidas nutritivas y bebidas de moderación; en los del esparcimiento, la amistad y la alegría compartida, puesto que allí debemos ser protagonistas importantes por encima de

otras bebidas estimulantes y de los licores suaves; y en el de las actividades al aire libre, las prácticas deportivas, espectáculos, y toda clase de eventos masivos, donde hemos de ser una alternativa de consumo agradable, segura y de fácil consecución para nuestros clientes.

Nos orientaremos decididamente hacia el cliente, conociendo en forma permanente las características y los cambios en las preferencias de los consumidores y apoyándonos en estrategias de avanzada.

Así, podremos proveerlos con bebidas de excelente calidad, que sumadas a un servicio óptimo, logren no sólo su aceptación sino su lealtad como clientes.

Nuestras responsabilidades comienzan con las que tenemos hacia nuestros trabajadores, con quienes debemos ser justos en la remuneración y promotores de su desarrollo integral; con los accionistas, a quienes se les debe garantizar una rentabilidad adecuada y la certeza de que su negocio persistirá en el largo plazo; con los proveedores y distribuidores, a los cuales tenemos que ofrecer contratos y condiciones equitativas; con la comunidad, a la que hemos de cumplirle como fuente de recursos tributarios y como promotores del desarrollo social en nuestras áreas de influencia y con el medio ambiente puesto que somos parte integral de la tierra, la cual debemos conservar.

En este mismo sentido la Organización Empresarial plantea su visión en los siguientes términos

**3.1.2 Visión:** Nos consolidaremos como una Empresa de categoría mundial, líderes en Colombia y en el sector de bebidas por un alto nivel de calidad,

reflejado en la excelencia de los procesos, productos, servicios, tecnologías, y esencialmente de nuestra gente.

El reconocimiento de ello por los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas, y por la comunidad en que operamos, se convertirá así en nuestra gran ventaja competitiva.

### **3.1.3 Valores y Prioridades**

**Las Personas:** Nuestra gente es la base de nuestras fortalezas. Un saludable clima organizacional, soportado en la responsabilidad y el respeto, será el fundamento para que la participación y el trabajo en equipo se manifiesten en el desempeño cotidiano.

**Los Principios:** Nuestras tareas son guiadas por principios éticos que, dentro de un marco de disciplina, ofrezcan un campo propicio para que se fortalezcan y preserven en nuestros trabajadores, la lealtad, honestidad, solidaridad, pertenencia y justicia.

**La Calidad:** "Gente y Productos de la Mejor Calidad" es el compromiso de cada uno de los miembros de la organización y se reflejará íntegramente en el manejo de las relaciones internas y externas, en los procesos, productos, ventas y en el servicio al cliente.

**Los Clientes:** Son la esencia de nuestro negocio y por ello todas nuestras actividades se dirigen a la satisfacción de sus necesidades.

**Los Beneficios Económicos:** Son el soporte del crecimiento y permanencia de la Compañía.

**La Responsabilidad Social:** Es una de nuestras obligaciones básicas y por ello la forma más directa de cumplirla es contribuyendo siempre con nuestros recursos, al desarrollo social de la comunidad en que operamos.

**Liderazgo Tecnológico:** El conocimiento actualizado de los procesos y sistemas, nuestros equipos y la tecnología necesaria para operarlos en forma eficiente, son fuente de beneficios consistentes para la Compañía. Son objeto de permanente inversión en su mejoramiento e innovación, y mantenerlos en niveles óptimos será para la Empresa una labor prioritaria.

**Protección del Medio Ambiente:** Todas nuestras acciones diarias tienen presente el mejoramiento continuo del desempeño ambiental. Buscamos cumplir con todas las regulaciones ambientales aplicables a la operación del negocio. Contribuimos a la prevención de la contaminación en el área de influencia de nuestras instalaciones y operamos los equipos haciendo uso racional de los recursos que utilizamos en la fabricación de nuestros productos.

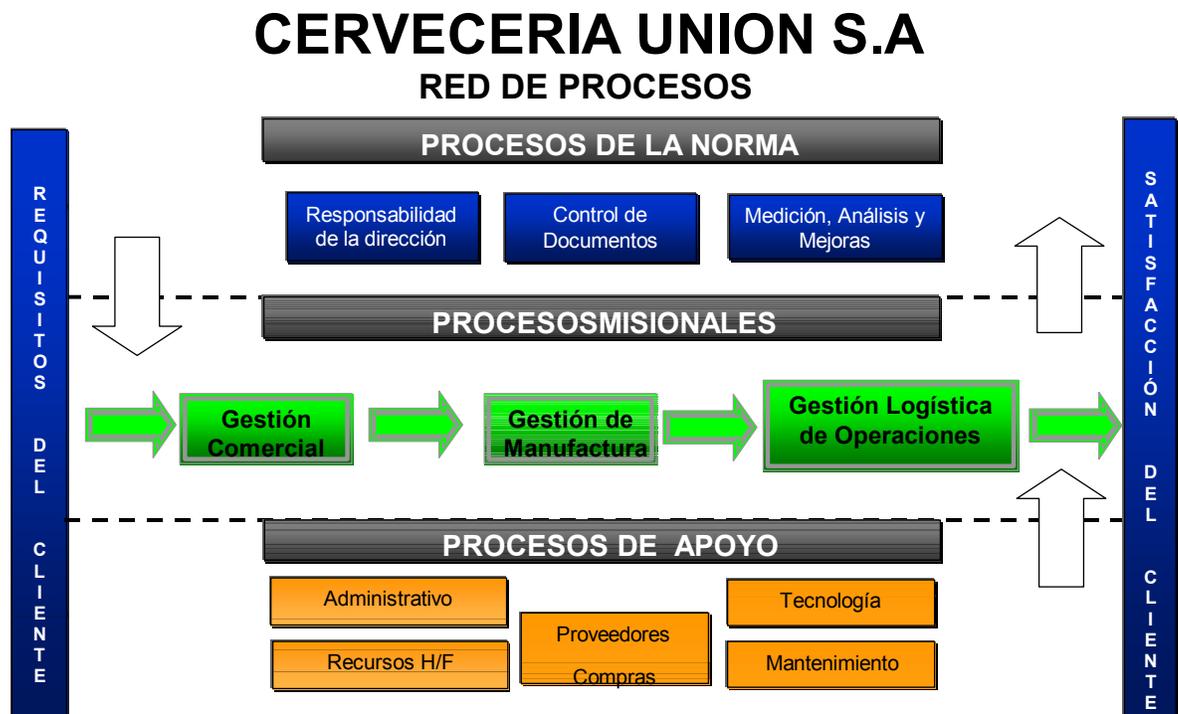
### 3.1.4 Estructura Administrativa

Presidencia							
Ricardo Obregón Trujillo							
Vicepresidente Jurídico y Secretario General	Vicepresidencia de Relaciones Institucionales	Vicepresidencia Financiera	Vicepresidencia de Manufactura	Vicepresidencia de Mercadeo y Ventas	Vicepresidencia de Logística	Vicepresidencia de Recursos Humanos	Vicepresidencia de Planeación
Fernando Jaramillo Giraldo	Javier Hoyos Arboleda	Mauricio Restrepo Pinto	Jorge Bonells Galindo	Mauricio Leyva Arboleda	Luis Felipe Salom Serna	Héctor Hernán Alzate Castro	Juan Carlos García Cañizares
<b>Div. Jurídica</b> Germán Niño	<b>Div. Comunic. Externas</b> María Clara Gracia <b>Div. Relaciones Públicas</b> Cristina Hanabergh	<b>Div. Tecnología Infomática</b> Yesid Upegui <b>Div. Financiera</b> Francisco Zapata <b>Div. Tesorería</b> Esteban Arboleda <b>Div. Relación Inversionistas</b> Carlos Quintero <b>Div. Control de Gestión y Presupuesto</b> Mauricio Patiño	<b>Div. Operac. Industriales</b> Javier Marín <b>Div. Ingeniería</b> Guillermo León Ramírez <b>Div. Gestión de Calidad</b> Juan de Dios Orduz <b>Cervecería Águila</b> José Vicente Salazar <b>Cervecería de Bogotá</b> Géduar López <b>Cervecería de Boyacá</b> Luis Ernesto Bermúdez <b>Cervecería de Bucaramanga</b> Jaime Eugenio Gutiérrez <b>Cervecería de Cali</b> Juan Darío Velásquez <b>Maltería de Tibitó</b> Luís Alfonso Crisancho	<b>Div. Inteligencia de Mercados</b> Gabriel Jaime García <b>Div. Mercadeo Cervezas</b> Luz Ángela Lee <b>Div. Mercadeo Refrescos</b> Jaime Martínez <b>Div. Corp. Fut. Campeones</b> <b>Div. Trade Marketing</b> Olga Lucía Jacobs <b>Div. Exportaciones</b> René Van Meerbeke <b>Div. Regional Ventas Bogotá</b> Carlos Valencia <b>Div. Regional Ventas Cent.</b> Diana Carvajal <b>Div. Regional Ventas Occ.</b> Roberto Mario Ríos <b>Div. Regional Ventas Ori.</b> José Giovanni Quintero <b>Div. Regional Ventas Costa Atlántica</b> Álvaro Martínez	<b>Div. Planeación Logística</b> Patricia Gutiérrez <b>Div. Operaciones</b> Gustavo Arbeláez <b>Div. Abastecimiento</b> Luz Mary Rodríguez	<b>Div. Relaciones Industriales</b> <b>Div. Desarrollo de Personal</b> Ivonne Prada <b>Div. Comunic. Internas</b> Alberto Pérez <b>Div. Médica</b> María Cristina Álvarez <b>Div. Bienestar Laboral</b> Mónica Puerta	<b>Div. Proyectos Económicos y Financieros</b> Rafael Esguerra

### 3.2 GESTIÓN LOGÍSTICA DE OPERACIONES

Este proceso misional se cumple en la empresa desde el control de recepción de los camiones de las empresas contratistas hasta el acompañamiento en la entrega final del producto a los clientes en cada ruta. Cabe recordar que sólo se da el control y no precisamente la actividad de distribución la cual se realiza mediante outsourcing.

En este sentido la organización cuenta con una estructura de procesos que tiene como inicio y fin al Cliente, en sus requerimientos y en la satisfacción de este.



Según sondeo realizado en la última semana del mes de abril de 2005, entre el 10% del total de los coordinadores y preventistas (130), se evidenciaron múltiples dificultades que se vienen presentando como una alta rotación del personal de los contratistas, en razón de lo cual se produce un desconocimiento de la ruta por parte del nuevo funcionario; horarios demasiado extensos lo que no garantiza la oportunidad en la entrega a todos los clientes definidos en el rutero del día; en muchas ocasiones, corresponde al personal de la Empresa, entregar los pedidos pendientes del día anterior.

De otro lado, se ha observado al personal de tripulación sin carné de identificación externo; es común así mismo, el robo de promociones mediante la suplantación de la firma del dueño del establecimiento. Las quejas y reclamos reportadas por la oficina de servicio al cliente muestra manifestaciones del cliente por el mal servicio por parte de la tripulación que van desde el irrespeto y malos tratos hasta la entrega imprecisa de los productos requeridos; en ocasiones cuando un cliente pide que regresen más tarde por cualquier circunstancia, se niegan a hacerlo y prefieren realizar la devolución del producto a la Compañía. De igual manera se ha podido constatar la falta de acompañamiento de los contratistas a sus vehículos en las zonas asignadas.

Con lo anteriormente expuesto se llegaron a realizar las siguientes preguntas de investigación.

### **3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Se percibe una problemática que lleva a plantear reflexiones sobre el incremento de quejas en la compañía, ¿por qué mes a mes se incrementan las quejas y

reclamos (ver cuadro siguiente) reportadas a la oficina de servicio al cliente?; ¿por qué las quejas y reclamos más frecuentes y de mayor impacto son las que tienen que ver con la tripulación?; ¿cuáles son las causas relacionadas con la eficiencia del servicio de entrega y faltantes del producto?

QyR por Motivo / Mala Atención	Unión			
	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05
TRIPULACIONES*	255	320	342	335
PREVENTISTAS**	23	21	48	49
SUPERVISORES	1			
JEFE DE VENTAS				
CANAL HOGAR	3	7	4	20
BODEGAS BUSER	4	10	2	10
INCUMPLIMIENTO REPARAC. ACTIVOS				
INCUMPLIM REPARAC. DISPENSADORES				
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>358</b>	<b>396</b>	<b>414</b>
<b>INCREMENTOS EN QUEJAS Y RECLAMOS</b>		<b>Enero/ febrero</b>	<b>Febrero/ marzo</b>	<b>marzo/ abril</b>
<b>Mes a mes enero a abril de 2005</b>		<b>25.17%</b>	<b>10.61%</b>	<b>4.56%</b>
<b>PESO RELATIVO DE TIPO DE QUEJAS</b>				
<b>TRIPULACIONES</b>	89.10%	89.30%	86.36%	80.90%

Otro punto de atención preocupante es el incremento de quejas y reclamos acerca del servicio que presta el preventista. De 23 quejas reportadas en enero, aumentando a 49 en el mes de abril que equivale a un porcentaje si se quiere alarmante de más de 113%.

Quizás un asunto que inquieta es el ¿por qué la rotación de la tripulación dependiente de los contratistas y sus variaciones en los dos últimos años?; ¿qué tipo de relación contractual se da entre la tripulación y contratistas y cuál es el monto recibido por sus servicios; cuál es perfil de esta tripulación suministrada por el contratista? ; La compañía se pregunta hasta qué punto se están cumpliendo las políticas en materia de: Seguridad social, dotación de Personal, carnetización, capacitación, número de tripulantes por vehículo. Cabe entonces preguntarse acerca de las expectativas del contratista frente a la oferta del contrato de distribución por parte de la Compañía, al igual que el nivel de satisfacción con el servicio, la coherencia en términos de volumen y tiempos de la de la entrega del pedido con la solicitud del producto presentada por el preventista; la consistencia del monto del recaudo por pedido, realizado por el vendedor del camión con respecto al costo especificado por el preventista; el impacto real en las ventas del sistema actual de distribución, el mayor costo del servicio adicional por parte del personal de la Compañía que tiene que garantizar la entrega oportuna del producto, el costo económico de las devoluciones. Es claro que el servicio al cliente revela la imagen de la compañía, por eso es oportuno identificar como la percibe el cliente a partir del servicio de entrega del producto y cuál es el concepto de este proceso, percibido por el mismo, frente al de la competencia; cómo desea ese cliente la entrega del producto y qué factor la mejoraría, finalmente conocer una alternativa al actual entrega de distribución de la Compañía.

### **3.3.1 Alcance del servicio**

- El número de clientes actuales es de 34.000 entre corporativos y personales naturales.
- En el Valle de Aburra, hay un total de 17 Contratistas.
- En total, hay 67 carros repartidores que cubren el área metropolitana
- Son 298 tripulantes en total.
- En promedio, cada vehículo moviliza 12.000 cajas al mes.
- El promedio de devolución diaria, es de 500 cajas, aproximadamente el 4% de la facturación
- Para la debida atención y solución de quejas del día anterior, la Compañía dispone de un funcionario directo de la Empresa, por un valor mensual de \$1.500.000.00, así como una camioneta permanente para la debida entrega de los productos a los clientes que se quedaron sin el mismo.
- Cervecería Unión S.A. paga a cada contratista, un promedio de \$ 840.00 por caja movilizada.
- El seguro de movilización por cada caja es de \$ 43.00
- En total son 11 coordinadores con 117 preventistas en el Valle de Aburra.

### **3.3.2 Proceso del servicio de entrega**

- Los contratistas diariamente, cargan los productos en la Empresa para llevarlos a los clientes que los solicitaron el día anterior.
- Luego se desplazan a la correría estipulada y proceden a realizar la entrega de cada uno de los pedidos

- El producto resultado de la devolución, así como el envase es devuelto en las horas de la tarde a la empresa, para proceder a realizar la respectiva liquidación de la factura del día.
- A continuación, el vehículo es descargado y se procede a llevarlo a patios, para que los encargados del cargue nocturno, procedan a llenarlo con los pedidos a entregar al día siguiente.
- Nuevamente, se repite el ciclo, durante todo el año.

### **3.4 JUSTIFICACIÓN**

La compañía requería de una evaluación al proceso de distribución así como a la prestación del servicio y control del mismo con el fin de determinar los parámetros de calidad que la llevaran a mejorar la respuesta al cliente y generar ventajas ante una eventual entrada de la competencia. La organización sufre deterioros de rentabilidad con la repetición de los eventos que generan un mal servicio, razón por la cual es necesario buscar alternativas para mejorar sus actuales indicadores.

De otro lado el control y monitoreo al personal contratista incluye mecanismos de motivación que estimulen al cumplimiento de metas y objetivos propuestos. La imagen de la organización sufre deterioros así como su nivel de rentabilidad con la repetición de los eventos, igualmente se hacia necesario conocer por que la compañía no ha establecido un operador logístico o ha contratado con una cooperativa para el desarrollo de esta labor, en un amplio sentido se puede decir que los trabajadores que apoyan a los tripulantes son buscados en las esquinas y barrios en donde por lo regular viven los mismos tripulantes, por esta situación se puede presentar un no sentido de pertenencia hacia la compañía, y simplemente están en los vehículos por pasar el día o ganarse el salario de un día, esto podría

obviamente afectar la realización de la prestación del servicio y puede de uno u otro modo afectar el amplio porcentaje de quejas y reclamos de la que la compañía esta viendo incrementada mes a mes.

Las comunidades se ven afectadas cuando no llegan los productos de la empresa a sus negocios ya que de ello dependen para su sustento diario y es esta actividad el principal motor de ingresos familiares. Igualmente la compañía tiene una vinculación muy directa con las organizaciones sociales y comunitarias a través de los diferentes eventos que la organización a poya y acompaña semanalmente en los diferentes barrios y comunas de la ciudad. En la medida que los productos no lleguen a los diferentes eventos, no se pueden lograr los objetivos propuestos por esas comunidades los cuales en su mayoría tienen que ver con causas sin ánimo de lucro.

Y un último aspecto y el más importante desde la Gerencia de servicios sociales, es el factor humano que distribuye y hace entrega final del producto, se debe lograr una mejor y mayor satisfacción de las personas vinculadas a este servicio, ya que de estas depende en gran medida que los productos estén en las vitrinas y estanterías de los diferentes detallistas y distribuidores de la ciudad y estos cambien la actitud frente a quienes les prestan este servicio.

## **3.5 OBJETIVOS**

### **3.5.1 General**

Indagar sobre la calidad del servicio de distribución de los productos de Cervunión S.A en la red de atención en el Valle de Aburrá, mediante un estudio de Auditoria de Distribución entre los diferentes públicos de interés como son: Los clientes actuales, contratistas y tripulación acompañante que permita Identificar las causas e incrementos de las quejas y reclamos relacionadas con el servicio de entrega.

Proponer medidas correctivas para mejorar el servicio de integra.

### **3.5.2 Específicos**

- Medir los parámetros de calidad del servicio de distribución entre los clientes actuales.
- Establecer el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio de distribución.
- Evaluar el sistema de distribución actual, frente a las políticas de la empresa
- Medir el nivel de satisfacción salarial y de ingresos de los ayudantes de los tripulantes y el sentido de pertenencia que estos a la vez tienen con la compañía.

## **4. CONSOLIDACIÓN TEÓRICA**

### **4.1 EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE**

En la compañía tiene un coordinador responsable y atiende bajo un sistema Web las Quejas y Reclamos, establecido con el propósito de monitorear la entrega del producto: y controlar la oportuna respuesta de la empresa a los clientes. El sistema arroja diariamente el registro clasificado, un acumulado mensual y permite establecer comparativos para determinar los comportamientos del servicio de entrega.

### **4.2 LOS SONDEOS DE OPINIÓN**

Son mecanismos de medición utilizados con el fin de conocer la opinión, tendencias y expectativas entre los diferentes grupos de interés.

### **4.3 LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

La distribución como herramienta de mercadeo tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de, la fábrica hasta el consumidor final. La mayor parte de sus decisiones se enmarcan en un horizonte temporal que se ubica en el largo plazo. La distribución comercial es la variable de mercadeo que desarrolla la función de poner el producto a disposición del comprador.

El producto no solo debe tener una relación calidad-precio conveniente y darse a conocer mediante una adecuada comunicación sino que además debe ser accesible a consumidor y por tanto estar en el lugar propicio para su venta. La

diferencia que se produce entonces entre el precio de venta del fabricante y el precio de venta en el establecimiento comercial viene a retribuir las funciones desarrolladas por los distintos miembros que intervienen en la distribución del producto cubriendo el costo y generando beneficio para las distintas etapas en las que se desarrolla el recorrido productor-consumidor. Todas las etapas constituyen lo que se denomina canal de distribución y cada una de ellas es un intermediario del canal formando parte todos ellos del sector distribución comercial.

#### **4.4 EL CANAL**

El canal de distribución representa el camino que el fabricante sigue para hacer llegar su producto al consumidor final y puede estar constituido por ninguna, una o múltiples etapas, formando lo que se denomina:

**Canal ultracorto:** No existe intermediario alguno: **Fabricante- Consumidor final.**

**Canal corto:** Posee **un intermediario** que ofrece el producto al consumidor final y puede ser el mayorista o el minorista.

**Canal largo:** Introduce dos intermediarios donde el primero abastece al segundo y el segundo ofrece el producto al último eslabón de la cadena, es decir el consumidor final

**Canal muy largo.** Serán todos los demás canales que introducen otros intermediarios.

#### **4.5 DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN**

Distribución Intensiva. Permite la inclusión del máximo número de puntos de venta, alcanzando la máxima cobertura del mercado. Se consigue llegar al cliente a través de múltiples establecimientos comerciales, utilizada especialmente para productos de gran consumo que se consumen con rapidez y deben ser constantemente reemplazados.

#### **4.6 LOGÍSTICA**

Es el conjunto de actividades que permiten el flujo físico de las mercancías en las distintas etapas de un canal de distribución. También se denomina distribución física e incluye actividades relativas a los almacenes: dónde localizarlos, cuántos y de qué tamaño, el control de inventarios, el procesamiento de pedidos el manejo de los materiales. Es la manera como los comerciantes llevan los productos físicamente donde y cuando necesitan estar ahí al menor costo posible. En la mayoría de las decisiones sobre distribución física las empresas deben llegar a un compromiso entre los bajos costos y un alto servicio al cliente.

#### **4.7 SERVICIO AL CLIENTE**

El servicio es una actividad identificable y tangible constituida en objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer necesidades de los clientes; en tanto que la satisfacción es la condición del consumidor donde la experiencia con el producto corresponde a las expectativas o las supera.

El servicio al cliente es un asunto de competitividad empresarial y es considerado como el nuevo estándar de excelencia empresarial, en consecuencia no es tanto un asunto de técnicas empresariales sino de actitudes y comportamientos y conductas de los trabajadores. Se dice entonces que el valor agregado mas importante que una compañía puede ofrecerle a su publico es excelente servicio al cliente.

## **5. CONSOLIDACION METODOLOGICA**

Teniendo en cuenta que el proceso desarrollado contiene los siguientes componentes: por un lado, investigativo el cual buscaba la manera de obtener resultados propuestos y por el otro, lado de acción (construcción), se propuso un nivel de estudio informativo documental, a través de la acción.

Investigación cuantitativa. En ésta se desarrolló la investigación suministrando la información con miras a la evaluación de los cursos alternativos de la acción por parte de la empresa y para lograr esto se midió la satisfacción del cliente mediante encuesta estructurada, la cual buscaba conocer por parte del público objetivo los parámetros de calidad y medir su nivel de satisfacción tanto del servicio como del proceso de distribución de la compañía; la fuente de información fue toda la Comunidad Unión, y de igual forma se utilizó una definición de la muestra.

### **5.1 FUENTE DE INFORMACIÓN: COMUNIDAD UNIÓN**

\_Consulta a expertos de la compañía: Rafael Mario Moncada Z, José Diofante Pinilla, Iván Darío González, jefes de zona.

\_Jubilados de la Compañía Cervunión

\_Oficina de Quejas y Reclamos de la Compañía Cervunión

### **5.2 MUESTRA SELECCIONADA**

Encuesta

### **5.3 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA**

Población: Comunidad Unión

Universos: Clientes actuales, Contratistas, tripulaciones.

Aplicación: Muestra representativa

Marco Muestral: Rutas y listados de clientes, contratistas y tripulaciones.

Unidad Muestral: Cliente, contratista, tripulante.

Método de aplicación: Aleatorio

Instrumento: Cuestionario dirigido.

### **5.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Siendo la comunidad Unión una población finita con un bajo nivel de dispersión utilizamos la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

### **5.5 POBLACIÓN TOTAL**

11.662 clientes entre corporativos y personales naturales.

Nivel de confianza: 3.84

Probabilidad a favor 0.50

Probabilidad en contra 0.50

Universo de población 11.662

Error estimado 5%

Tamaño de la muestra 130 elementos muestrales

## **5.6 PROCEDIMIENTO DE LA RECOLECCION**

Con el instrumento realizado se procedió a encuestar los detallistas ubicados en la ciudad de Medellín, y para esto se logro contar con el apoyo y compañía de coordinadores, preventistas y contratistas de la compañía, de igual manera se logro reunir a los directivos de la Organización para establecer el sondeo que fue el punto de partida de las preguntas de la investigación.

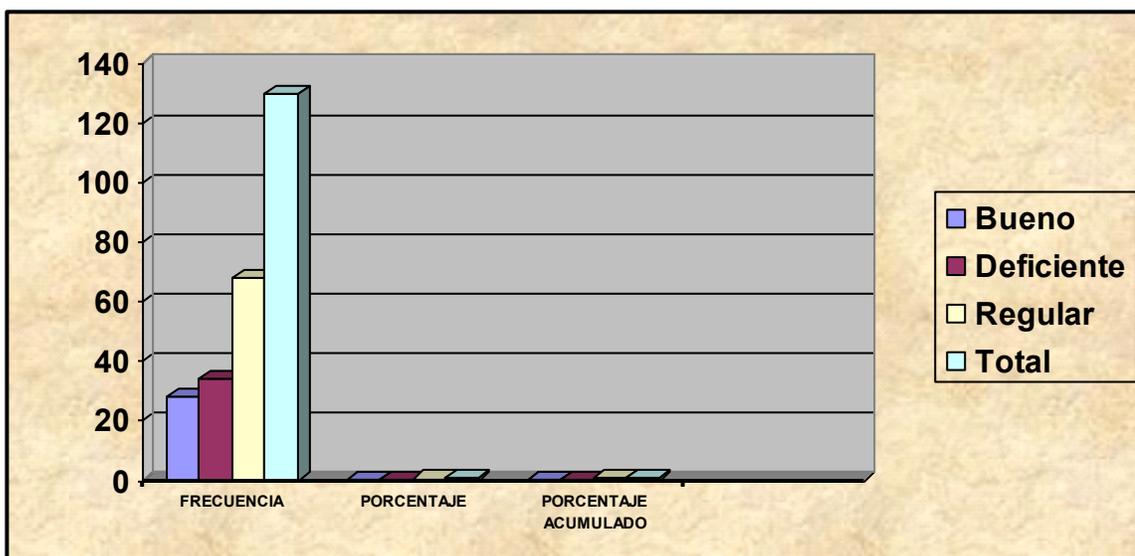
## 6. HALLAZGOS

### 1. CÓMO LE PARECE EL SERVICIO DE LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS DE CERVECERÍA UNIÓN S.A.

1. CÓMO LE PARECE EL SERVICIO D ELA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS DE CERVECERÍA UNIÓN S.A.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
BUENO	28	21,5%	21,5%	<div style="width: 21.5%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
DEFICIENTE	34	26,2%	47,7%	<div style="width: 47.7%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
REGULAR	68	52,3%	100,0%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
Total	130	100,0%	100,0%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: orange;"></div>

Análisis: En el presente cuadro y en la grafica que s e presenta a continuación se observa que la calidad del servicio de entrega tiene un porcentaje entre regular y deficiente del 78.5%, convirtiéndose en un indicador peligroso para la compañía ya que solo 28 personas que representan el 21.5% de la muestra respondieron que el servicio era bueno.

### 1. CÓMO LE PARECE EL SERVICIO D ELA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS DE CERVECERÍA UNIÓN S.A.

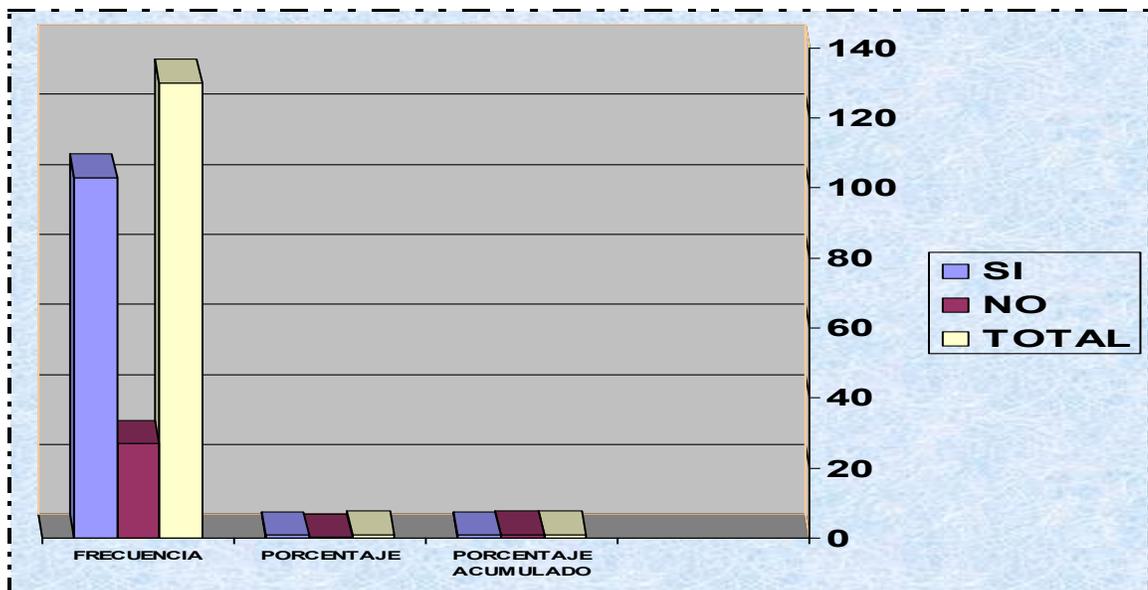


**2- ES PUNTUAL EL SERVICIO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS PEDIDOS POR UD. A CERVUNIÓN**

2- ES PUNTUAL EL SERVICIO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS PEDIDOS POR UD. A CERVUNIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
NO	103	79,2%	79,2%	<div style="width: 79.2%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
SÍ	27	20,8%	100,0%	<div style="width: 20.8%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
Total	130	100,0%	100,0%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: orange;"></div>

Análisis: del total de los clientes encuestados el 79.2% dijo que no era puntual la entrega de los productos y solo 27 clientes de la muestra considero que si era puntual esto equivale al 20.8%, del total de la población encuestada, como se puede observar tanto en el cuadro como en la grafica es un factor que se debe mejorar ya que no hay certeza de que el producto llegue a cada establecimiento conforme a la oferta del mismo.

**2- ES PUNTUAL EL SERVICIO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS PEDIDOS POR UD. A CERVUNIÓN**

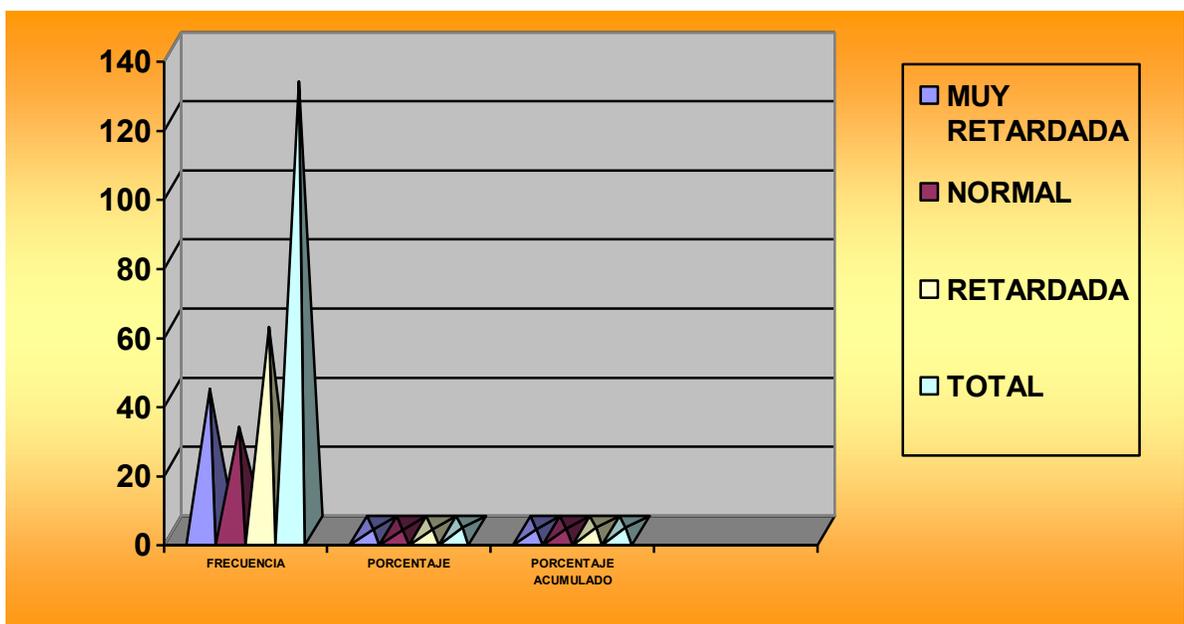


**3. LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL TIEMPO EN QUE SE HACE EL PEDIDO Y LA ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE ES:**

3. LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL TIEMPO EN QUE SE HACE EL PEDIDO Y LA ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE ES:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
MUY RETARDADA	41	31,5%	31,5%	<div style="width: 31.5%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
NORMAL	30	23,1%	54,6%	<div style="width: 23.1%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
RETARDADA	59	45,4%	100,0%	<div style="width: 45.4%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
Total	130	100,0%	100,0%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: orange;"></div>

Análisis: del total de encuestados el 76.9% contestó que dicha relación era entre retardada y muy retardada y solo el 23.1% contestó que era normal. Es un indicador negativo para la empresa ya que el cliente no tiene la certeza de la llegada del producto a su establecimiento y por consiguiente no puede proyectarse en ventas.

**3. LA RELACIÓN Y EL TIEMPO DE ENTREGA ENTRE EL PEDIDO Y LA ENTREGA DEL PRODUCTO ES:**

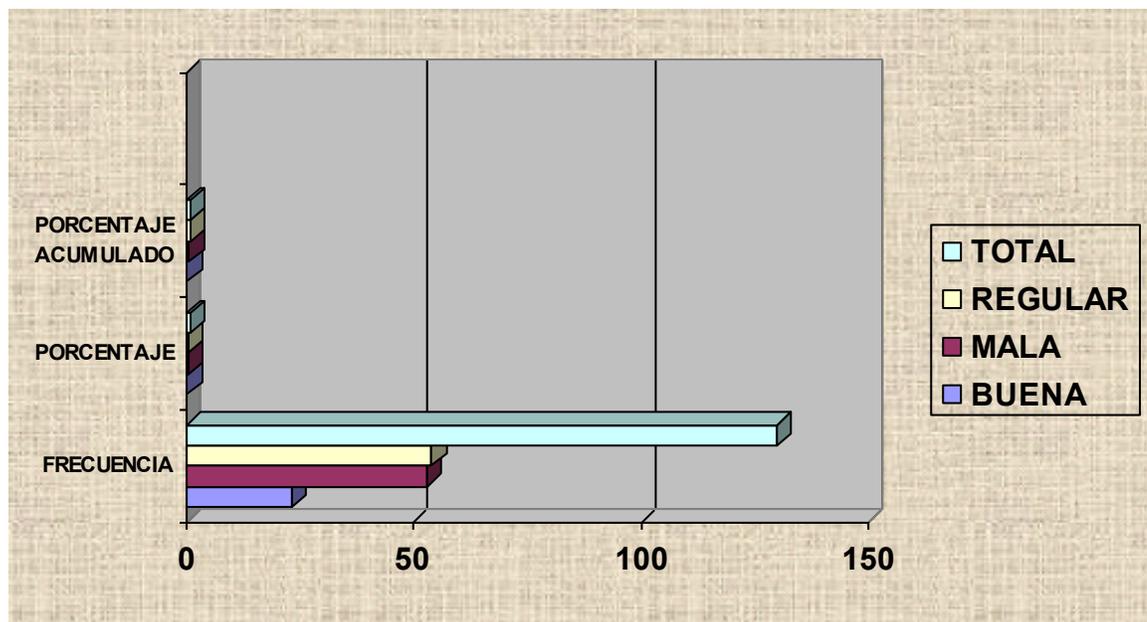


**4. CÓMO LE PARECE LA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL QUE LE ENTREGA EL PRODUCTO QUE UD. CONSUME?**

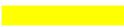
4. CÓMO LE PARECE LA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL QUE LE ENTREGA EL PRODUCTO QUE UD. CONSUME?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
BUENA	23	17,7%	17,7%	
MALA	53	40,8%	58,5%	
REGULAR	54	41,5%	100,0%	
Total	130	100,0%	100,0%	

Análisis: del total de encuestados vemos que existe una relación del 82.3% entre mala y regular, esto quiere decir que no existe una política clara acerca de la presentación de los tripulantes y ayudantes en la calle.

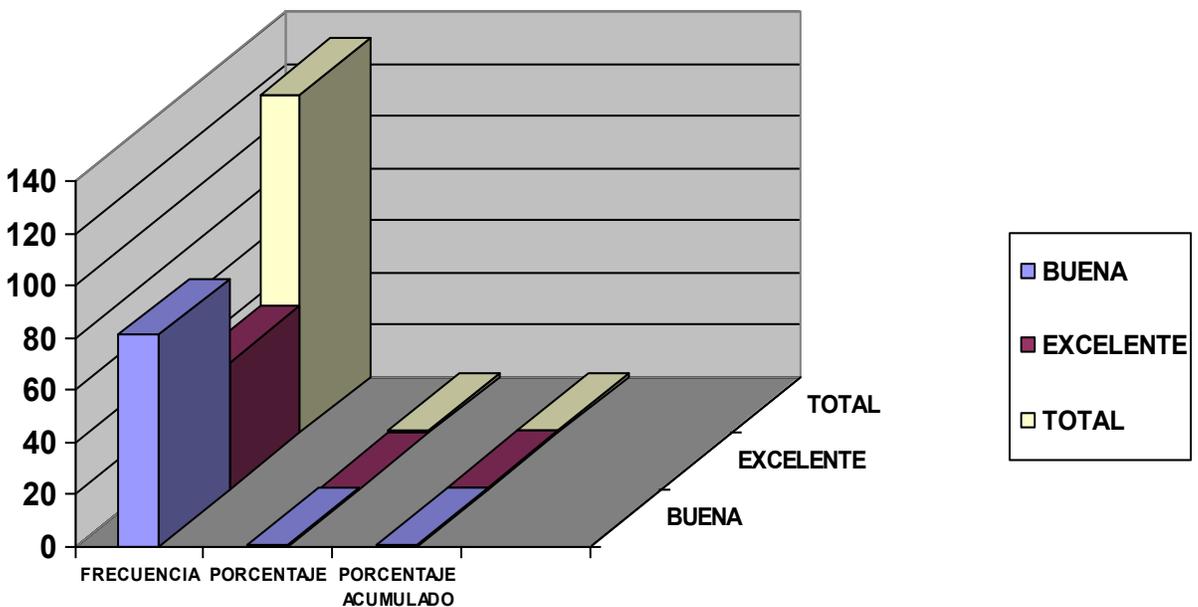
**4. CÓMO LE PARECE LA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL QUE LE ENTREGA EL PRODUCTO QUE UD. CONSUME?**



**5. CÓMO ES LA RELACIÓN QUE UD. TIENE CON EL VENDEDOR DEL ÁREA DE LA ZONA QUE A UD. LO ATIENDE**

5. CÓMO ES LA RELACIÓN QUE UD. TIENE CON EL VENDEDOR DEL ÁREA DE LA ZONA QUE A UD. LO ATIENDE	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
<b>BUENA</b>	81	62,3%	62,3%	
<b>EXCELENTE</b>	49	37,7%	100,0%	
<b>Total</b>	130	100,0%	100,0%	

Análisis: como lo vemos en el presente cuadro hay una buena relación entre el vendedor de la empresa y sus respectivos detallistas. El 62.3% dijo que era buena y el 37.7% manifestó que era excelente. Es un indicador favorable para la compañía ya que hay un lazo comercial fuerte con cada uno de sus clientes

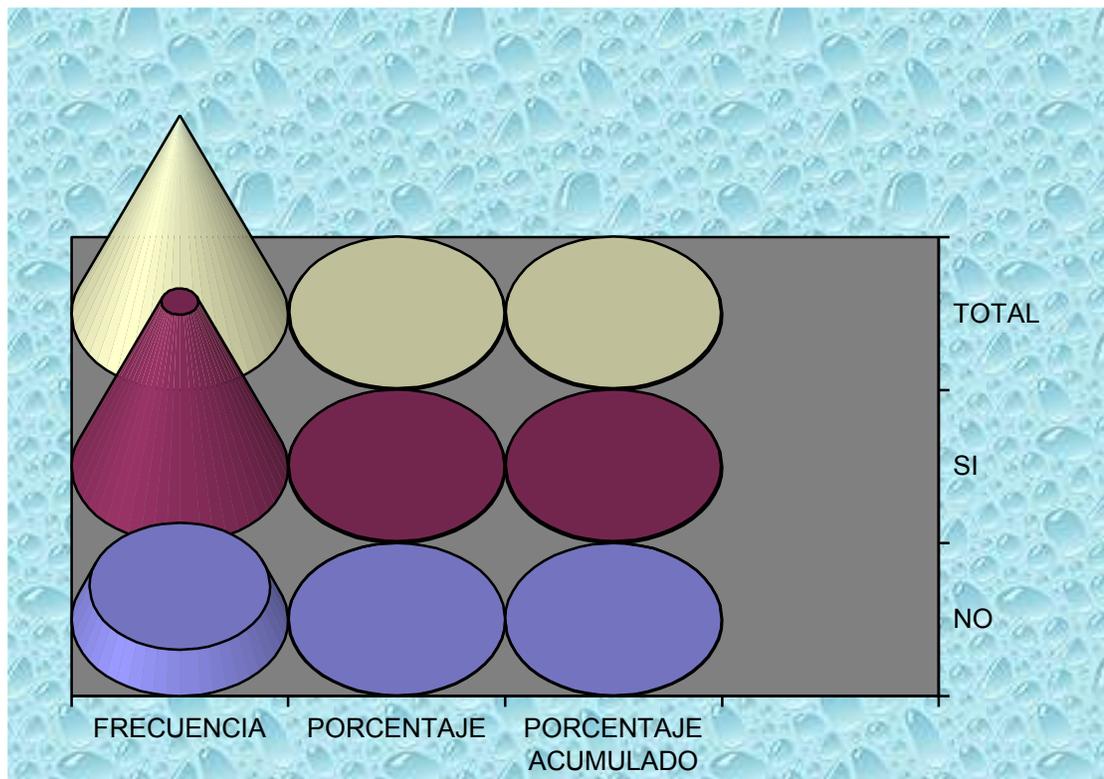


## 6. HA TENIDO INCONVENIENTE CON LA ENTREGA DEL PRODUCTO

6. HA TENIDO INCONVENIENTE CON LA ENTREGA DEL PRODUCTO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
NO	22	16,9%	16,9%	
SÍ	108	83,1%	100,0%	
Total	130	100,0%	100,0%	

Análisis: el 83.1% de los encuestados manifestó que si había tenido inconvenientes con la entrega del producto y solo el 16.9% manifestó que no.

## 6. HA TENIDO INCONVENIENTE CON LA ENTREGA DEL PRODUCTO

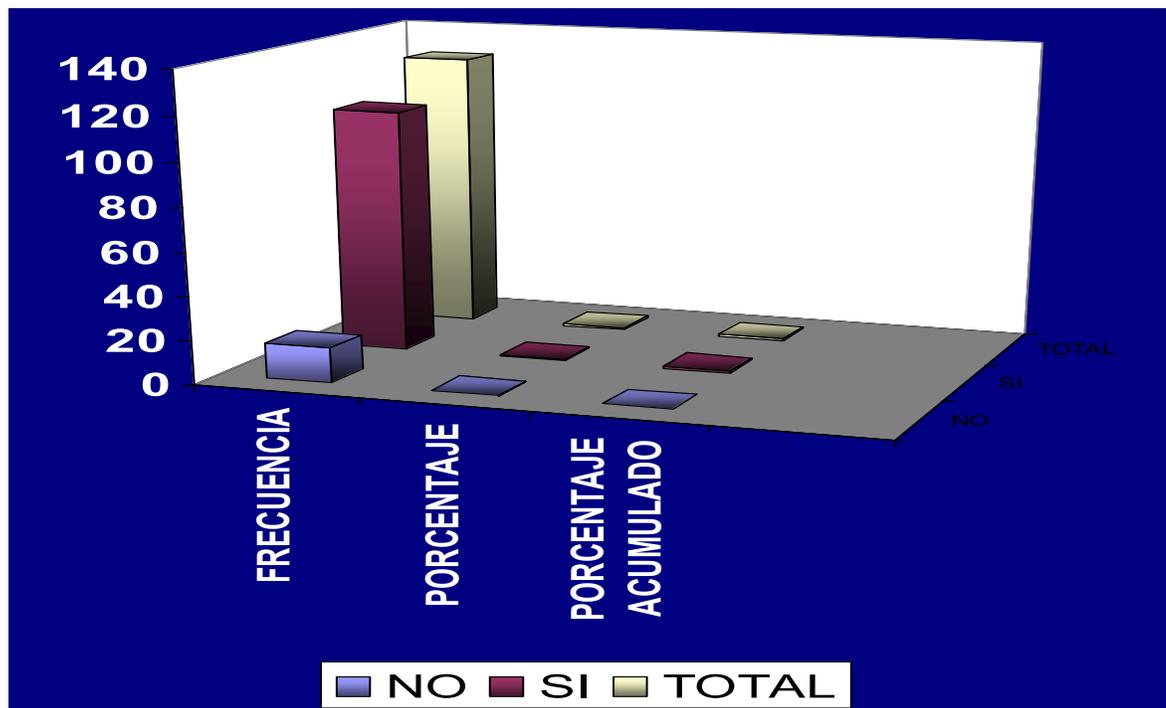


**7. EN EL ÚLTIMO SEMESTRE DEL AÑO, LE HAN HECHO FALTA PRODUCTOS DEL PEDIDO CUANDO ÉSTE LE LLEGA?**

7. EN EL ÚLTIMO SEMESTRE DEL AÑO, LE HAN HECHO FALTA PRODUCTOS DEL PEDIDO CUANDO ÉSTE LE LLEGA?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
NO	16	12,5%	12,5%	<div style="width: 12.5%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
SÍ	112	87,5%	100,0%	<div style="width: 87.5%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
Total	128	100,0%	100,0%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: orange;"></div>

Análisis: el 87.5% que son 112 clientes manifestaron que si les ha hecho falta producto en el pedido que ellos realizaron, y el 12.5% que son 16 clientes dijeron que el producto les llega conforme a la oferta del mismo.

**7. EN EL ÚLTIMO SEMESTRE DEL AÑO, LE HAN HECHO FALTA PRODUCTOS DEL PEDIDO CUANDO ÉSTE LE LLEGA?**



**8. HA TENIDO INCONVENIENTES CON EL PERSONAL DE TRIPULACIÓN QUE LE HACE ENTREGA DEL PRODUCTO**

8. HA TENIDO INCONVENIENTES CON EL PERSONAL DE TRIPULACIÓN QUE LE HACE ENTREGA DEL PRODUCTO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
NO	12	9,2%	9,2%	<div style="width: 9.2%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
SÍ	118	90,8%	100,0%	<div style="width: 90.8%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: orange;"></div>

Análisis: el 90.8% de los clientes manifestó que si ha tenido inconvenientes de alguna índole con los tripulantes y solo 12 clientes que significan el 9.2% manifestó que no han tenido dificultades con la tripulación que les entrega el producto.

**8. HA TENIDO INCONVENIENTES CON EL PERSONAL DE TRIPULACIÓN QUE LE HACE ENTREGA DEL PRODUCTO**

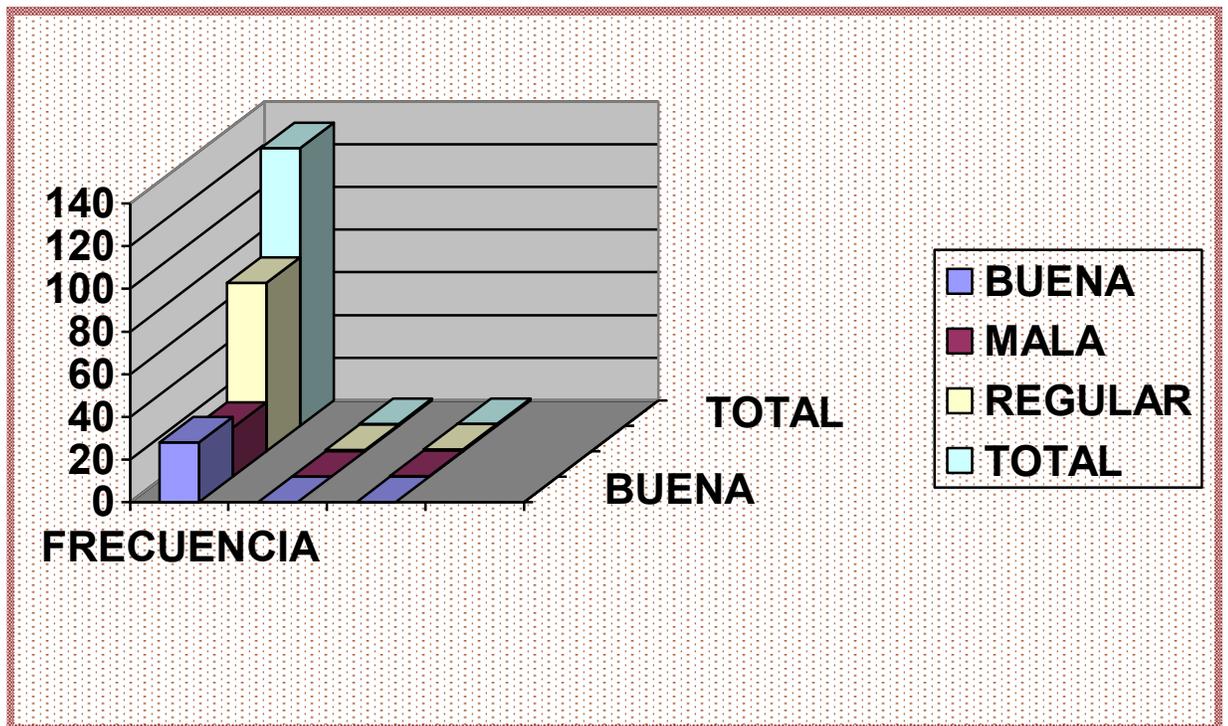


**9. CÓMO ES EL TRATO DEL PERSONAL QUE APOYA A LA TRIPULACIÓN EN EL MOMENTO QUE HACE ENTREGA DEL PRODUCTO**

9. CÓMO ES EL TRATO DEL PERSONAL QUE APOYA A LA TRIPULACIÓN EN EL MOMENTO QUE HACE ENTREGA DEL PRODUCTO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
BUENA	28	21,5%	21,5%	<div style="width: 21.5%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
MALA	23	17,7%	39,2%	<div style="width: 17.7%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
REGULAR	79	60,8%	100,0%	<div style="width: 60.8%; height: 10px; background-color: yellow;"></div>
Total	130	100,0%	100,0%	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: orange;"></div>

Análisis: Entre regular y malo que son el 78.5% dijeron que el trato era entre malo y regular. Unidamente 28 clientes que son el 21.5% dijeron que el trato era bueno.

**9. CÓMO ES EL TRATO DEL PERSONAL QUE APOYA A LA TRIPULACIÓN EN EL MOMENTO QUE HACE ENTREGA DEL PRODUCTO**

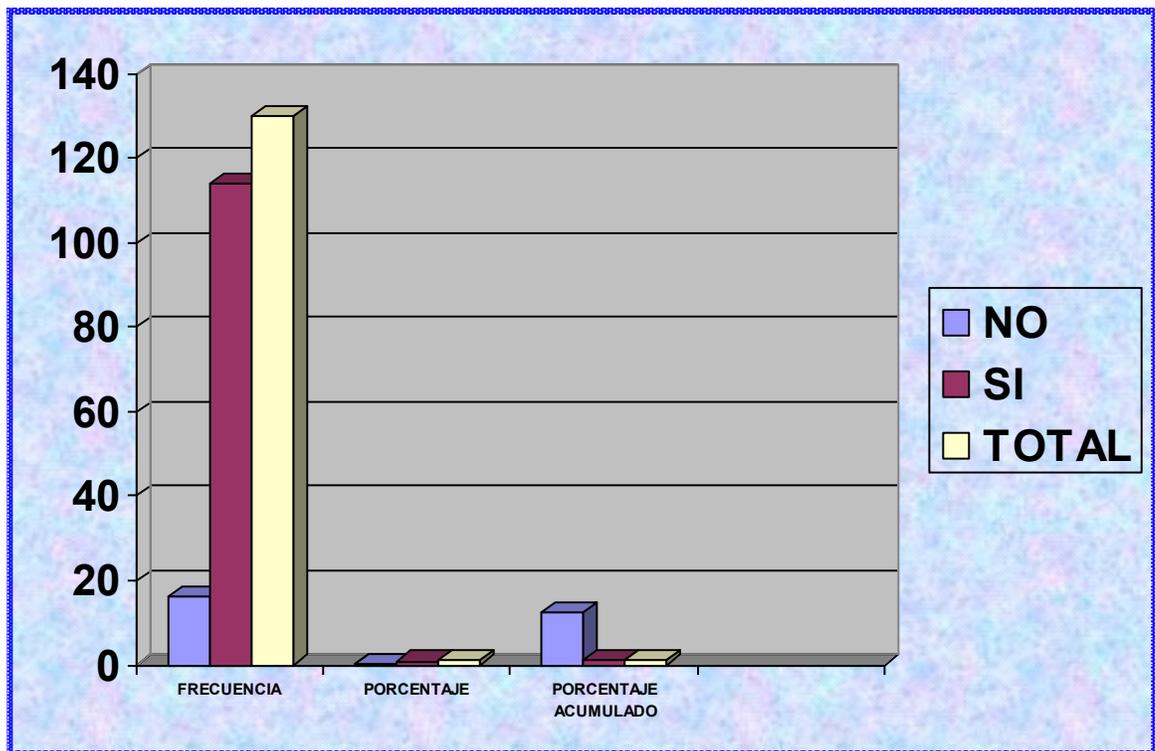


## 10. EXISTEN FALLAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CERVUNIÓN

10. EXISTEN FALLAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CERVUNIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
NO	16	12,3%	12,3%	
SÍ	114	87,7%	100,0%	
Total	130	100,0%	100,0%	

Análisis: el 87.7% de los clientes dijeron que si hay fallas en los productos de Cervecería unión y solo 16 clientes manifestaron que no habían problemas en la distribución.

## 10. EXISTEN FALLAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CERVUNIÓN



## 6.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACION

Partiendo de las siguientes variables propuestas en el desarrollo de la investigación:

- Parámetros de calidad del servicio de distribución entre los clientes actuales.
- Nivel de satisfacción de los clientes con el servicio de distribución. En esta variable se halló que
- Sistema de distribución actual, frente a las políticas de la empresa
- Nivel de satisfacción salarial y de ingresos de los ayudantes de los tripulantes y el sentido de pertenencia que estos a la vez tienen con la compañía.

Se encontraron los siguientes hallazgos Informativos de mucho valor para los resultados de la investigación como para la compañía:

Existe un descontento general en la gran mayoría de los clientes que permite vislumbrar un malestar en la entrega de los productos de Cervecería Unión, este malestar es causado, por que los productos no llegan a tiempo, por mala presentación y mal trato de los tripulantes, por los faltantes permanentes en los productos, por la falta de capacitación a tripulantes y ayudantes y por la incoherencia que existe entre los momentos de hacer el pedido y de recibir a satisfacción el mismo.

Aunque hay una buena relación entre el vendedor directo de la compañía y el detallista, vemos que falta el cierre correcto de esa venta el cual en un alto porcentaje se esta quedando a mitad de camino por no existir una política acertada de distribución.

Igualmente, las personas que cumplen el papel y la función de entrega final de los productos manifiestan en un cien por ciento su descontento con la labor que desempeñan, el salario que gana, y que la mayoría esta en este puesto mas por la necesidad que por la convicción.

Todo lo anterior afecta en gran medida el desarrollo estratégico de la Organización, quien ha hecho un gran esfuerzo, publicitario, tecnológico y productivo, para afrontar los cambios económicos y la eventual entrada de otro competidor al mercado Nacional.

## **7. CONCLUSIONES**

La compañía tiene excelentes productos y el personal altamente capacitado para ser líder en el mercado de las bebidas en el país, pero como se vio en el desarrollo de la investigación esta descuidando su activo mas importante como lo son los clientes detallistas que hacen posible el crecimiento y sostenimiento de la Organización.

En la medida que no haya coherencia entre la satisfacción de los clientes y el crecimiento en general de la compañía siempre van a existir clientes resentidos, los cuales pueden ser capitalizados por un operador internacional que vea esta debilidad y la aproveche para su beneficio.

Como se pudo ver en la investigación, hasta que el personal directamente vinculado con la compañía y que tiene el sentido de pertenencia y la capacitación suficiente para desarrollar su labor son del agrado y cuentan con la aceptación de los clientes, el personal de contratista presenta grandes diferencias observadas y que no son del agrado de los detallistas.

En el campo de la distribución y del servicio la compañía se encuentra en desventaja frente a las demás empresas distribuidoras de bebidas las cuales si les han dado un manejo acertado al servicio de logística y entrega de los productos.

## 8. RECOMENDACIONES

Que la compañía debe acondicionar todo su esfuerzo en implementar un programa o departamento dedicado a la distribución y entrega de los productos a cada uno de los clientes de la compañía.

En este sentido también se recomienda entregar toda la distribución a un tercero sea una Cooperativa de trabajo asociado o a un operador logístico ya que con esto se realizaría el ciclo completo de la distribución con un índice de satisfacción superior al 95%. Este operador logístico se encargaría integralmente de todo el manejo del personal asignado a la distribución de la empresa, su capacitación, prestaciones sociales, incentivos uniformes, etc.

Para la evaluación de impacto e indicadores de efectividad, la empresa que se contrate debe garantizar la satisfacción de los clientes con margen superior al 95%, para poder estar a la par con el contrato que se suscriba con la compañía.

El 95% de satisfacción es una media que se maneja en el negocio de los Operadores logísticos, y con ella ellos garantizan la satisfacción total de los clientes.

Y en segundo lugar, el factor humano vinculado a este tipo de proceso, tendría las garantías reales de salario y prestaciones sociales, acordes con el puesto que están desarrollando, y se sentirían útiles y con sentido de pertenencia a la unidad a la cual le están sirviendo, cambiando significativamente la relación con los clientes.

Se implementaría un plan macro de incentivos a los tripulantes que traigan el menor número de devoluciones a la compañía, así como el mayor índice de aceptabilidad de los clientes de sus respectivas rutas medición que hace la compañía a través de sus funcionarios.

## BIBLIOGRAFÍA

ENCICLOPEDIA PRÁCTICA DE LA PEQUEÑA Y DE LA MEDIANA EMPRESA, "PYME". Editorial Océano/centrum. Pág. 279

HESKETT, L James, Tendencias estratégicas 2003, En: Entreprenaur, México, diciembre de 2002.

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Fundamentos de mercadotecnia. 4<sup>a</sup>. ed. ED Pearson. 357 p.

MALHOTRA Narres K. "Investigación de mercados, un enfoque práctico". 2<sup>a</sup>. Ed. México : Pearson Educación, México 1997 - p. 889

STANTON J. William. Etzel Michael J. Fundamentos de marketing. 11<sup>a</sup>. ed. México : McGRAW-HILL., 2000. 693 p.

ZIKMUND. William G. "investigación de mercados" sexta Edición, ED. Prentice Hall.

Página Web de la Compañía. [www.cerveceriaunion.com](http://www.cerveceriaunion.com)