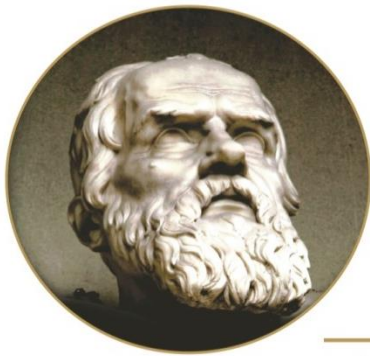


UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



*Galileo*  
UNIVERSIDAD

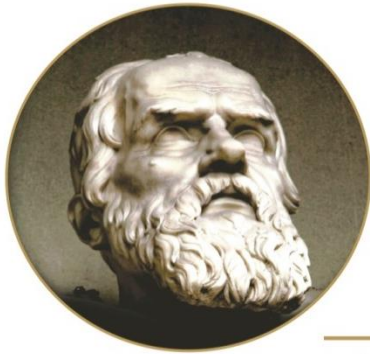
La Revolución en la Educación

**Rediseño de rutas para la optimización de costos y tiempo de ejecución en una empresa de alimentos de consumo masivo**

**EDWIN ESTUARDO GUERRA TEZÉN**

**GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2018**

**TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA**



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**Rediseño de rutas para la optimización de costos y tiempo de ejecución en una empresa de alimentos de consumo masivo**

EDWIN ESTUARDO GUERRA TEZÉN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

**LICENCIADO**

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2018

---

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donald Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Directora de Carreras	M.Sc. Mónica Girón
Coordinadora Académica	María José Púlex

---

Guatemala, 04 de diciembre de 2018

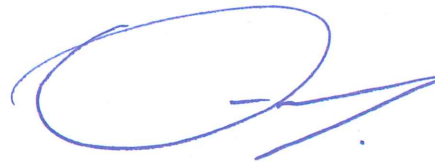
Alumno  
Edwin Estuardo Guerra Tezen  
Carné 15000553  
Presente

Estimado alumno:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es **"Rediseño de rutas para la optimización de costos y tiempo de ejecución en una empresa de alimentos de consumo masivo"** y de haber obtenido el dictamen del asesor específico; la Licda. Adelita Virineya Ruiz Hernandez, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarlo por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,



M.Sc. René de León  
Decano Facultad de Administración  
Universidad Galileo

## **Dedicatoria**

Agradezco

- A Dios por guiarme en la vida y permitirme llegar a donde estoy ahora.
- A mí madre por siempre apoyarme en el día a día y a mi tío Rodolfo por siempre aconsejarme.
- A mi novia por siempre apoyarme incondicionalmente.
- A la Facultad de Administración por brindarme los conocimientos profesionales que me apoyaran toda la vida.
- Al Licenciado Rene de León como decano por haberme apoyado durante estos cuatro años de estudio.

## ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN.....	5
1. ANTECEDENTES .....	7
2. MARCO TEÓRICO .....	12
2.1. Sistemas de información .....	12
2.1.1. Bases de datos .....	13
2.2. Sistemas de información geográfica .....	15
2.3. Reestructuración.....	17
2.3.1. Estructura .....	17
2.3.2. Reestructuración y modificación .....	18
2.4. Gestión del talento humano.....	18
2.4.1. ¿Qué es el salario emocional?.....	19
2.4.2. Importancia del salario emocional .....	20
2.4.3. Tipos de salarios emocionales .....	20
2.5. Atención al cliente.....	23
2.6. Tipos de clientes.....	25
2.6.1. Clientes apóstoles.....	25
2.6.2. Clientes leales .....	25

2.6.3.	Clientes terroristas .....	26
2.6.4.	Clientes potencialmente desertores.....	26
2.6.5.	Clientes indiferentes.....	26
2.6.6.	Clientes rehenes .....	27
2.6.7.	Clientes mercenarios.....	27
2.7.	Merchandising.....	28
2.7.1.	Merchandising del fabricante.....	29
2.7.2.	Merchandising conjunto entre el fabricante y el distribuidor .....	29
2.7.3.	Merchandising llevado a cabo por el distribuidor o detallista .....	30
2.7.4.	Tipos de merchandising .....	31
2.8.	Gestión de proyectos .....	32
2.9.	División organizacional.....	33
2.9.1.	División por departamentos .....	34
2.9.2.	Niveles organizacionales .....	34
2.10.	Departmentalización.....	36
2.10.1.	Departmentalización por funciones de la empresa.....	36
2.10.2.	Departmentalización por geografía.....	37
2.10.3.	Departmentalización por producto .....	38
2.10.4.	Organización matricial.....	39

2.11. Reingeniería .....	40
2.12. Optimización .....	42
2.13. Logística.....	42
2.13.1. Implementación de un sistema logístico .....	44
2.13.2. Control del nuevo sistema.....	44
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	46
3.1. Alcances y limites .....	48
4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	49
5. JUSTIFICACIÓN .....	51
6. MARCO METODOLÓGICO .....	52
6.1. Establecimiento de objetivos de investigación.....	52
6.1.1. Objetivo general.....	52
6.1.2. Objetivos específicos .....	52
6.2. Diseño de la muestra .....	53
6.2.1. Definir la población .....	53
6.2.2. Determinar el tamaño de la muestra .....	53
6.2.3. Seleccionar un procedimiento de muestreo .....	53
6.2.4. Seleccionar la muestra .....	53
6.3. Selección técnica de la investigación .....	54



6.3.1.	Técnicas cualitativas .....	54
6.3.2.	Diseño del instrumento .....	55
6.3.3.	Estudio de campo .....	55
6.3.4.	Análisis e interpretación de resultados .....	74
7.	CONCLUSIONES.....	83
8.	RECOMENDACIONES .....	85
9.	BIBLIOGRAFIA .....	86
10.	ANEXOS .....	88
10.1.	Instrumentos .....	88
10.2.	Gráficas .....	92
10.3.	Propuesta de Valor .....	96

## **0. INTRODUCCIÓN**

En las organizaciones actuales es crucial tener un alto nivel de eficiencia y siempre se busca disminuir los costos a los cuales se incurre. En el presente trabajo de tesina se presentan diversas recomendaciones para apoyar a reducir o eliminar las problemáticas que se identificaron durante las prácticas profesionales supervisadas. La principal motivación para la realización de este estudio fue el proyecto de rediseño de las rutas del departamento, este proyecto se llevó a cabo durante cuatro meses.

El objetivo principal de toda la investigación es determinar los beneficios que traerá a la empresa realizar una reestructuración basándose en la utilización de sistemas informáticos que apoyen a la centralización de la información.

En el primer capítulo de esta investigación se definen los antecedentes, se explican temas generales que apoyarán el estudio.

Se definen temas como aspectos generales de la industria y casos de éxito al aplicar sistemas informáticos. En los casos de éxito se enfoca en definir el éxito a través de incluir los sistemas informáticos para realizar reestructuras o reingenierías.

Seguido de esto se encuentra el capítulo dos, en este capítulo de la tesina se determina el marco teórico. En el marco teórico se detallan temas como los sistemas de información, la georreferenciación, las bases de una reestructuración, la gestión del personal y de sus talentos, etc. Todos estos temas apoyan a la comprensión de la investigación.

En el capítulo tres se aborda el marco conceptual, en esta parte de la investigación se detalla el planteamiento del problema y se formula la hipótesis. El planteamiento del problema es fundamental para la elaboración del proyecto ya que se conoce el punto de partida. Plantear de forma clara la hipótesis es igualmente de importante, esta será la posible solución a la problemática establecida.

En el cuarto capítulo se define el marco metodológico, en el marco metodológico se exponen los objetivos que tiene la investigación, así como el proceso que se realizó de investigación. Este proceso lleva la técnica utilizada acompañado con el instrumento de investigación y las respectivas respuestas a cada pregunta realizada en el estudio de campo.

En el quinto y último capítulo se determinan las conclusiones de la investigación, las recomendaciones y el material de apoyo que se utilizó como las gráficas y las referencias.

## 1. ANTECEDENTES

La industria alimentaria en Guatemala es uno de los sectores más fuertes en la economía del país, según información del Banco de Guatemala el monto que aportó el rubro de elaboración de alimentos, bebidas y tabaco fue de Q.100,028.9 millones de quetzales. Además, creció un 5.2 puntos en comparación al año anterior. (Ver Anexo 1)

Según información del sitio web connectamericas.com (2015), “Este sector genera empleo directo a más de 75.000 personas y empleos indirectos a más de 350.000. El sector agrícola representa el 14% del PIB y la producción de alimentos, bebidas y tabaco representan el 11.3%...”<sup>1</sup>

La información de connectamericas.com (2015) nos indica lo siguiente. Las exportaciones de esta índole hacia Estados Unidos llegan a \$443 millones anuales. Guatemala es un país en el cual se puede ingresar a esta industria ya que cuenta con varios aspectos a favor como: precios competitivos, abundante mano de obra, fácil acceso a los puertos tanto para carga como para descarga, alta disponibilidad de materia prima, ubicación estratégica con fácil acceso a México y a Centroamérica, entre otras.

Guatemala es un país en el cual se puede ingresar a esta industria ya que cuenta con varios aspectos a favor como: precios competitivos, abundante mano de obra, fácil acceso a los puertos

---

<sup>1</sup> Connectamericas.com. (2015). Inversión en la industria alimentaria en Guatemala. Retrieved Agosto 31, 2018, from <https://connectamericas.com/es/service/inversión-en-la-industria-alimentaria-en-guatemala>.

tanto para carga como para descarga, alta disponibilidad de materia prima, ubicación estratégica con fácil acceso a México y a Centroamérica, entre otras.

Guatemala es un país ideal para invertir en la manufactura y distribución de alimentos, no solo la industria alimentaria aporta grandemente al PIB del país, sino que también las importaciones de materia prima crecen constantemente en dinero y en volumen. En el presente año Guatemala ha sido el mayor comprador de insumos para la elaboración de alimentos de la región centroamericana, esto en el lapso de enero a marzo del presente año. Según información recopilada del sitio web [www.centralamericadata.com](http://www.centralamericadata.com),

“En los primeros tres meses del año el principal comprador de insumos para preparación de alimentos en Centroamérica fue Guatemala, con \$55 millones, seguido de Costa Rica, con \$37 millones, Honduras y Panamá, con \$35 millones cada uno...”

La industria alimentaria dentro del país es un sector ideal en el que los inversionistas tanto internos como externos debería de depositar su dinero y confianza. Guatemala lidera ante los demás países de Centroamérica en la importación por volumen de materia prima para la elaboración de alimentos. En el primer semestre del 2018 la cantidad importada de materia prime ha sido de:

- Guatemala 6.981 TM
- Costa Rica 4.798 TM
- Honduras 5.838 TM
- Panamá 4.459 TM
- El Salvador 4.881TM

La importación no solo apoya a la economía de Guatemala, sino que también a la manufactura y exportaciones de otros países. Nuevamente con información de [www.centralamericadata.com](http://www.centralamericadata.com) “De enero a marzo de este año, el 20% del valor importado desde Centroamérica provino de EE. UU., 10% de México, 6% de Uruguay y 3% de Países Bajos.”<sup>2</sup>

La empresa sujeta a estudio es una empresa guatemalteca dedicada a la elaboración y distribución de alimentos de alta calidad. Esta es una empresa que ha logrado abarcar tanto mercados nacionales como internacionales, como la mayoría de los países de Centroamérica, Panamá, Estados Unidos y República Dominicana. Cuenta con una trayectoria de más de cuarenta años de experiencia en el mercado. La compañía posee con una adecuada gestión de la logística tanto interna como externa y además recurso humano sumamente competente para la realización de tareas.

En este estudio se denominará mercaderista al personal que no solo se ocupa de la colocación del producto, sino que también cuentan con más labores, como, por ejemplo: limpieza del producto, verificación de precio, rotación de inventarios aplicando el sistema PEPS (Primero en entrar primero en salir), actualización de habladores en los puntos de venta, aplicación de promociones, monitoreo de la competencia y la creación y mantenimiento de relaciones con los clientes. A diferencia de un colocador convencional que se limita a la colocación del producto en góndola.

---

<sup>2</sup> Alimentos: Importaciones al alza en Centroamérica. (n.d.). Retrieved from <https://bit.ly/2zzSjJY>

El término mercaderista es utilizado en la industria de alimentos para nombrar al personal que apoya a la gestión de Merchandising. La labor de un mercaderista es vital para la ejecución del trabajo en este mercado.

El merchandising, es el término con que conocemos a los esfuerzos que se realizan en el punto de venta en donde se exhiben los productos para incentivar la venta. Esta estrategia de mercadotecnia tiene como objetivo principal hacer atractivos los productos ofrecidos en el lugar donde el cliente final interactúa con los mismos. Esta gestión puede influir en la conducta de compra.

Cuando se mencionan clientes dentro de este estudio no nos referimos a los consumidores finales sino a los intermediarios entre la empresa y los clientes finales. Algunos ejemplos de clientes puede ser la cadena de tiendas Walmart.

La unidad que se ocupa de estas labores dentro de la empresa sujeta a estudio es el Departamento de Gestión Clientes, este es el encargado de prestar servicio a los clientes de la empresa, administrar las labores de merchandising y planeamiento de las actividades que realizarán los mercaderistas, promotores e impulsadoras.

Un caso de éxito al aplicar un sistema para la gestión de la información es el de Samboro. Esta empresa en el año 2000 inició la búsqueda de soluciones para poder hacer más eficientes los procesos, poder mejorar sus operaciones y poder extenderse a nuevos mercados. Ellos implementaron la herramienta Visual Enterprise para poder alcanzar estos objetivos.

La implementación permitió gozar de beneficios tales como:

- Información a tiempo, precisa y de calidad alta. Esta información es utilizada a nivel operativo o a nivel gerencial para la toma de decisiones.
- Garantizar un producto de la más alta calidad al consumidor.
- Mejorar la calificación de los proveedores, esto facilita la planificación de entregas.
- Eficiencia en el manejo de inventarios y despachos ordenados.
- Optimización de todos los procesos de la empresa.

“Samboro ha manejado sus operaciones utilizando Visual Enterprise, sistema de información desarrollado y basado en las mejores prácticas de negocios, lo cual le ha proporcionado a la empresa una ventaja competitiva y una fortaleza...”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> VisualK. (2011, noviembre 5). Samboro Asso [PDF]. Guatemala: VisualK. Recuperado de: <https://visualk.com/pdf/samboro.pdf>



## **2. MARCO TEÓRICO**

### ***2.1. Sistemas de información***

La gestión de la información a través de sistemas de información actualmente es un tema de suma importancia dentro de las organizaciones. Para que una empresa se encuentre bien posicionada dentro de una industria debe contar con conocimientos tanto internos como externos, debe conocerse a sí mismo y conocer a quienes se enfrenta. Conocer las fortalezas y debilidades tanto propias como ajenas proveerá una ventaja competitiva ya que la empresa sabe que caminos tomar y no hacerlo al azar.

Según Pablos Heredero (2006) los sistemas de información se definen como “Son los instrumentos mediante los cuales organizaciones pueden conocer las necesidades de la sociedad, la dinámica de la competencia las oportunidades a explotar, los posibles aliados en el mercado, a sus trabajadores y sus necesidades, etc.”<sup>4</sup>

Los sistemas de información no son fáciles ni baratos de adquirir, estos si bien representan una inversión alta tanto de dinero como de tiempo son herramientas que nos brindan ventajas. Para la adquisición de esta información se requiere de múltiples recursos tales como el recurso humano, medios materiales y tecnológicos, recursos técnicos estructurados, etc.

---

<sup>4</sup> De, P. H. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa: Una visión integradora*. Madrid: Esic.

Existen diversos sistemas para gestionar la información eficientemente, el sistema más común son las bases de datos.

### *2.1.1. Bases de datos*

Una base de datos es una sucesión de información o datos almacenados de manera sistemática y pertenecientes al mismo contexto con el fin de utilizarla posteriormente. Básicamente son bancos de información que contienen datos categorizados en un orden lógico. Existen diversas bases de datos, estas serán utilizados según la finalidad que se le busque dar a la información. Pueden ser estáticas o bien dinámicas.

#### 2.1.1.1. Datos:

Los datos son las partes que conforman la información que se gestionará, estos datos deben ser claros, específicos y con el menos sesgo posible. Estos no llevan una estructura, pero con los mismos se puede construir una red lógica. Se debe tener considerado un margen de error para la evaluación de los datos recopilados

Según Bertinez, Arias (2017), “Dato es el nombre que le damos a cualquier valor, tanto si tiene sentido como no.”<sup>5</sup> (p.9)

En resumen, los datos son una serie de valores que pueden corresponder a una sucesión lógica o bien no tenerlo, pueden ser nombres, números, letras, marcas, etc. Al contar con un gran número de datos se puede dar inicio a la construcción de un orden lógico para administrarlos.

---

<sup>5</sup> Benítez, M. A., & Arias, A. (2017). Curso de Introducción a la Administración de Bases de Datos (2ª ed.). Vigo, España: IT Campus Academy.

2.1.1.2. Información:

A diferencia de los datos, la información será la recopilación de varios datos, pero estos contarán con una estructura y un orden lógico el cual permitirá la interpretación de estos de una manera fácil y concreta. La información es uno de los recursos más importantes con los que puede contar una empresa actualmente, facilitarás muchos de los procesos y toma de decisiones.

De acuerdo con Bertinez, Arias (2017), “La información es el nombre que le damos al conjunto de datos estructurados con el objetivo de tener una idea.”<sup>6</sup> (p.9)

La información a diferencia de los datos nos presenta una estructura lógica, esta nos brindara ideas concretas de la investigación que se realizó o realizará. En la actualidad la información no solamente es un recurso valioso, sino que también es un recurso con un costo alto para su adquisición y no todos están dispuestos a comprarla.

En general, contar con una gran cantidad de información utilizada en las áreas correctas agilizará todos los procesos dentro de una organización. La información, dependiendo del fin que tendrá, puede ser recopilada a través de diferentes medios o utilizando diversas herramientas.

---

<sup>6</sup> Ibid. P. (9)

## ***2.2. Sistemas de información geográfica***

En la actualidad existen diversos métodos para localizar los lugares a los que nos dirigimos, existen múltiples herramientas tanto para uso profesional como para uso personal. Un ejemplo son las aplicaciones para los dispositivos móviles como: Google Maps, Waze y CityMaps2Go. Estas herramientas son extremadamente útiles para utilización personal, si se desea trazar una ruta a seguir para un viaje o para dar un paseo. Profesionalmente las herramientas de este tipo nos apoyan para realizar planeaciones de rutas, estas pueden ser rutas para la atención de los clientes o bien pueden ser rutas para los vendedores. Contar con esta información permitirá trazar el viaje que se realizará, hacerlo más seguro y permite saber que lugares está recorriendo el usuario para que no existan confusiones.

La utilización de sistemas de información geográfica es utilizada por muchas empresas para la planeación y la gestión de los puntos a los que tienen que acudir. Esto permite una logística interna impecable. Al trazar las rutas se pueden minimizar el desperdicio de los recursos que son utilizados, cuando las empresas implementan este tipo de sistemas de información tienden a obtener ahorros. Contar con información geográfica permite a las organizaciones conocer más a fondo la operación que se está realizando, conocer el desplazamiento, los tiempos estimados y el recurso que tomara son algunos de los beneficios que se pueden obtener. Esta información no siempre es fácil de adquirir, dependerá del recurso que la organización asigne a este tipo de proyectos. Si a un proyecto de este tipo se le asigna una gran cantidad de recursos la adquisición de esta información será rápida y además sumamente verídica, por otro lado, si no se le asigna un presupuesto correcto este podrá ser un proyecto que demorará varios meses o años dependiendo del tamaño de la organización.

Todas las herramientas que son utilizadas para esto utilizan la latitud y longitud para determinar un punto en un plano. Gracias a la forma del planeta tierra podemos crear referencias las cuales nos dicen exactitud donde se encuentran.

Navarro Antoni (2011) menciona en su libro lo siguiente “Esta forma esférica puede conservar, sin distorsiones, las relaciones geométricas entre latitud y longitud, ecuador y polos, continentes y océanos y, por lo tanto, puede mostrar direcciones, distancias y áreas sin distorsiones.”<sup>7</sup>

Los sistemas que apoyan a la georreferencia son las proyecciones cartográficas, estas proyecciones permiten ver el planeta ya no como una esfera sino como un mapa plano. Esto simplifica la acción de recopilar ubicaciones precisas.

Según Navarro Antoni (2011) define las proyecciones cartográficas como “Una proyección cartográfica es una representación sistemática de los paralelos y los meridianos de una superficie tridimensional en una bidimensional.”<sup>8</sup>

Gracias al estándar que se maneja a nivel mundial el manejo de esta información es sumamente fácil, la mayoría de las herramientas que se utilizan para este tipo de gestiones cuentan con convertidores que estandarizan la información al formato compatible.

---

<sup>7</sup> Navarro, A. P., & Plana, A. B. (2011). *Introducción a los sistemas de información geográfica y geotelemática*. Barcelona: UOC. Retrieved September 30, 2018, from <https://bit.ly/2QmtFlx>.

<sup>8</sup> Navarro, A. P., & Plana, A. B. (2011). *Introducción a los sistemas de información geográfica y geotelemática*. Barcelona: UOC. Retrieved September 30, 2018, from <https://bit.ly/2QmtFlx>.

### ***2.3. Reestructuración***

#### *2.3.1. Estructura*

Para comprender más a fondo que es una reestructuración debemos definir que es una estructura. Una estructura es un sistema organizado de elementos. Los elementos que pueden conformar una estructura pueden ser muchos y estos dependerán acerca de que sea la estructura y para que este siendo usada.

Una estructura abstractamente se puede definir como la disposición y el orden de las partes dentro de un todo. La estructura conformara los cimientos sobre los cuales que se apoyara un proyecto, por esta razón es que deben ser construidos de una manera cuidadosa y detallado. La estructura es también la distribución y el orden de los componentes dentro de una obra, no solo se toman en cuenta las partes singularmente, sino que vemos todas esas partes como dependientes a las demás y formamos un todo.

En el ámbito de la informática se analizará una estructura de datos, la estructura de datos se puede definir como la forma en la que se organizan los datos con la intención y la finalidad de facilitar el trabajo de programación. Esta misma definición es la que se puede aplicar al proyecto, se cuenta con una estructura de rutas a seguir por cada persona y esta estructura tiene la finalidad de facilitar la organización del personal.

Unos ejemplos de los elementos que pueden ser parte de una estructura son: ideas, personas (personal), precios, productos, rutas, etc.

### *2.3.2. Reestructuración y modificación*

La reestructuración es la modificación de una estructura anterior, una reestructura es básicamente un reordenamiento de algo en específico. En la mayoría de los casos las reestructuras tienen el fin de incluir alguna mejora en el proceso que se realiza. Cuando se realiza una reestructura se espera que como resultado se generen nuevos resultados previamente estudiados. Toda reestructuración se debe realizar de manera planificada y conociendo todos los factores que esta podrá alterar.

### *2.4. Gestión del talento humano*

La administración de la gestión del talento humano a lo largo de la historia se ha dividido en tres grandes fases. En cada una de estas fases se le ha conocido con un término diferente. En un principio, durante la era de la industrialización clásica, esta gestión fue conocida como relaciones industriales. En esta época las organizaciones eran rígidas, estrictas y veían a las personas como factores de producción, al personal solamente se le consideraba como proveedores de mano de obra. Las personas eran un recurso más de la empresa y no se les veía propiamente como seres humanos.

Después de la primera fase se encuentra la era de la industrialización neoclásica. En esta revolución existieron varios cambios enfocados a la adaptación, en esta época los cambios han sido más rápidos y las personas se empezaron a ver como un recurso a ser utilizado. Durante esta época esta gestión fue conocida como la administración de recursos humanos. No era en su totalidad, pero a las personas se les empezaba a ver como seres humanos. Los trabajos comenzaron

a ser más amigables con quienes los hacían, pero siempre se veía a las personas como un recurso nada más.

En el transcurso de estas fases hasta la fase de la era de la información se comenzó a percibir al recurso humano de manera distinta, paso de ser mano de obra o recurso a verse como seres humanos. Actualmente ya no se utiliza el termino de “Administración de recurso humano” este término es obsoleto y se debe utilizar el término de gestión del talento humano. La gestión del talento humano nos lleva a la tercera fase.

Actualmente la humanidad se encuentra en la tercera fase, esta fase es totalmente diferente a las demás y se ve a la persona ya no como una herramienta o como un recurso, se le ve como proveedor de conocimiento, con conocimiento y competencias. El personal es visto como seres humanos, proactivos y que además se les puede motivar e impulsar a ser mejores. Las personas son percibidas como diferentes entre sí y por esta razón se le da comienzo a la gestión del talento. Ya no solo se trata de conformar departamentos, sino que conformar equipos de trabajo multidisciplinarios para cumplir metas uniendo conocimientos de diversas áreas.

#### *2.4.1. ¿Qué es el salario emocional?*

El salario emocional puede ser definido como todos los beneficios que gozan los colaboradores que no son monetarios y se puede resumir como las retribuciones no económicas que las empresas ofrecen a sus empleados.

El objetivo principal de este tipo de remuneraciones es fidelizar el talento humano, reducir la rotación de personal e incrementar la eficiencia y efectividad dentro de la organización.



#### *2.4.2. Importancia del salario emocional*

En la actualidad no solamente el salario monetario es lo que se busca, las nuevas generaciones buscan más que eso. El salario emocional es un tema al que todas las grandes compañías están aplicando ya que se conoce como la manera para fidelizar el talento humano.

Se sabe que el salario monetario ya no es lo principal que motiva a una persona dentro de una compañía. Las personas ahora buscan algo que los motive no solo a apoyar a la institución, sino que también a obtener la autorrealización. Las nuevas generaciones buscan motivaciones no monetarias, como, por ejemplo, misiones y visiones empresariales con las cuales se sientan identificados y los motiven a seguir día a día esforzándose por una meta en común.

Las personas no deben ser vistas como herramientas a utilizar, deben ser vistas como proveedores de soluciones, como un apoyo y más importante como seres humanos. El salario emocional, mantendrá una comunicación sana entre las personas que ocupen las jefaturas y los colaboradores. Además, motivará y facilitará el liderazgo dentro de la organización.

#### *2.4.3. Tipos de salarios emocionales*

Se debe tomar en cuenta que no todas las personas son iguales y que cada uno tiene sus propios objetivos en la vida, por esto es por lo que los salarios emocionales no pueden reducirse solamente a uno. Para poder brindar buenos salarios emocionales debemos conocer a fondo al personal, conocer qué tipo de salarios emocionales se les puede ofrecer para no solo aumentar su motivación a continuar laborando, sino que también incrementar el compromiso que tiene con la

empresa. Por esta razón deben existir diversos tipos de salarios emocionales, los salarios emocionales que se les ofrecen al personal tiene que ser muy variados y tratar de cubrir ciertas necesidades específicas que varias personas en la compañía puedan tener, este tipo de compensaciones son variadas, pero entre los principales que se ven en la mayoría de las empresas que aplican esta metodología se pueden encontrar los siguientes.

- Oportunidades de crecimiento

Esto es algo muy valorado en la actualidad, ya que la rotación de trabajo es muy común las organizaciones deben buscar soluciones para impedir perder a sus laboradores y la información que se les ha brindado. El crecimiento dentro de la empresa es una solución muy acertada ya que como trabajador se sabe que a pesar de iniciar desde abajo puede crecer y ocupar puestos mejores, mejor remunerados y con más responsabilidades.

- Poder tomar decisiones dentro de la organización

Poder tomar decisiones dentro de la organización podrá no parecer un gran incentivo, pero preguntarle al personal sobre sus opiniones hace que se sientan más cercanos a la organización y que se sientan como parte de un proyecto. Si se llega a pedir al personal que apoye con su opinión debe ser sobre un proyecto real para que vean resultados y se sientan valorados.

- Desarrollo tanto personal como profesional

El desarrollo del personal es de suma importancia, los trabajadores buscan cada vez aprender más y esta es una oportunidad la que se debe aprovechar. Se debe mantener constantemente la formación y el desarrollo dentro de la empresa. Un buen trabajador buscara

siempre conocer más, desarrollar sus habilidades, buscarán nuevos retos y esto es lo que una buena empresa se encargara de saciar.

- Buen ambiente laboral

Un buen ambiente laboral permitirá a los trabajadores sentirse más cómodos, no tener conflictos, sino que encontrarse en un ambiente en el que se compartan ideas, opiniones y una buena comunicación. Esto permitirá un trabajo en equipo más fácil y más sinérgico, mantener un buen ambiente le dará al trabajador gusto por llegar a trabajar cada día.

- Compatibilidad entre la vida personal y profesional

Este balance es algo muy solicitado hoy en día, poder tener días libres, horarios flexibles, aumento de días de vacaciones, etc. Son algunas de las opciones que los trabajadores buscan ya que pueden balancear su vida personal y la profesional, todo para mejorar y no descuidar su vida personal.

- Cultura y valores de la empresa acordes a los del trabajador

Esto asegura el sentimiento de pertenencia a la empresa, tener los valores y la cultura personales alineados con los empresariales son aspectos que permiten que los trabajadores se sientan identificados. Sentirse perteneciente a la organización causa la permanencia de los trabajadores.

### ***2.5. Atención al cliente***

La atención al cliente es un fundamental dentro del proceso de venta de una empresa, este nos apoyara en la creación de fuertes y saludables relaciones. Vender no solamente es brindarle un producto o un servicio al cliente, sino que es también analizar al cliente, identificar las necesidades reales, presentar nuestras soluciones y dar el seguimiento post venta. Brindar apoyo al cliente y presentarle todo el catálogo de opciones además de dar seguimiento constante después de realizar la venta es lo que realmente significa vender.

Prestar una buena atención ya no es algo adicional, la buena atención a los clientes es un estándar, pero como se maneja esta atención será lo que nos resaltarán entre los demás. Si bien es cierto que brindar una buena atención debe ser algo que se realiza inconscientemente muchas empresas no lo hacen y por esto mismo es que se quedan atrás ante las demás ante los demás competidores.

Pérez Carolina (2006) menciona en su libro *Calidad total en la atención al cliente* los principios de la atención al cliente. “Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora.”<sup>9</sup>

Es vital para una empresa prestar un excelente servicio al cliente, brindarlo de la mejor manera es la clave para el éxito para una empresa que se mueve en una industria tan agresiva como lo es la industria de alimentos.

---

<sup>9</sup> Carolina, P. T. (2006). *Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Vigo (Pontevedra): Ideaspropias.

La satisfacción del cliente es difícil de alcanzar ya que no es solo un solo aspecto el que se debe cubrir. Según Pérez Carolina (2006) “Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa...”<sup>10</sup> La empresa debe adecuarse al cliente y no viceversa, el mercado dictara cuales son las estrategias correctas y cuál debe ser la producción.

Si el cliente no está conforme con el servicio que se le presta es imposible lograr una relación sana. Además, si él cliente no aprecia el buen servicio y menos precia a quien se lo provee nunca se llegará a un acuerdo ganar-ganar entre ambas partes y esto complicará mucho que se sigan realizando negocios. En la industria de alimentos es fundamental llevar buenas relaciones con el cliente, ya que no solo él es quien comprara nuestro producto, sino que será el responsable de hacer que llegue a las manos del consumidor final. Se debe tomar en cuenta también que en la industria alimenticia se mueven muchos competidores tanto nacionales como internacionales dispuestos a ofrecer a los clientes el mejor servicio que pueden brindar.

---

<sup>10</sup> Carolina, P. T. (2006). Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Vigo (Pontevedra): Ideaspropias.

## ***2.6. Tipos de clientes***

Dependiendo de cada empresa los tipos de clientes y sus clasificaciones serán distintas. Cada empresa analizará y determinará el tipo de sus clientes de manera diferente. Para efectos prácticos de esta investigación los tipos de clientes serán divididos en siete, esta es una manera no solo rápida, sino que completa para realizar el análisis.

### *2.6.1. Clientes apóstoles*

Los clientes apóstoles son el tipo de clientes incondicionales y con gran compromiso con la empresa. Estos clientes son los más favorables para la empresa ya que no solo son fieles comprando la marca, sino que la promueven y realizan publicidad de boca a boca. Los clientes apóstoles se casan con la marca y le son fiel a esta ya que conocen las ventajas y desventajas que esta marca podrá tener. No les importara tanto la variación en los precios, pero si un cambio en la calidad del producto. Si un cliente se vuelve apóstol de una marca este le será fiel, pero si se le cambia la formula, por ejemplo, el cliente se verá gravemente afectado y buscará otra marca con las características similares a las que estaba acostumbrado anteriormente.

### *2.6.2. Clientes leales*

Los clientes leales son bastantes parecidos a los clientes apóstoles, pero no muestran la misma intensidad al momento de realizar las compras. Los clientes leales se identifican fuertemente con la marca, pero a diferencia de los clientes apóstoles no les hacen publicidad a los productos dentro de su círculo de influencia. Este tipo de clientes solo buscarán la marca y al igual que los apóstoles se verán afectados fuertemente si se realizan cambios en la calidad de los productos.

### 2.6.3. *Clientes terroristas*

Estos clientes son caracterizados por su falta de compromiso a futuro con la marca. Ellos han tenido malas experiencias con los productos o servicio y con esto se encargan de realizarle mala publicidad a la marca. Lo que realizan este tipo de clientes es publicidad de boca a boca, pero de manera negativa. Los clientes terroristas son todo lo contrario a los clientes apóstoles, los clientes apóstoles buscan el bien para la marca basados en sus experiencias mientras que los terroristas buscan destruir la marca en base a sus malas experiencias. Este tipo de clientes es con el que hay que ser más de delicados ya que una sola mala experiencia bastara para que le hagan mala publicidad a la marca dentro de su círculo de influencia. Estos clientes son muy difíciles de transformar en clientes leales o apóstoles.

### 2.6.4. *Clientes potencialmente desertores*

Este tipo de clientes al igual que los terroristas han tenido malas experiencias con el producto o servicio, pero no realizan tantos malos comentarios o mala publicidad. Estos tienden a cambiar de marca. Para estos clientes una mala experiencia bastará para buscar un sustituto, la fidelidad hacia la marca será baja y al igual que con los clientes terroristas será difícil cambiar su opinión, pero no será imposible. Este tipo de clientes pueden tender a convertirse en clientes terroristas y buscar el mal para la marca.

### 2.6.5. *Clientes indiferentes*

Los clientes indiferentes son los que tienen una actitud neutra hacia el producto o servicio que se está prestando. La actitud de este cliente será de total indiferente, su opinión será que no está bien pero no está mal. Este tipo de cliente al momento de comprar un producto o adquirir un

servicio se guiará simplemente por saciar la necesidad. No se preocupará por marcas, ni por experiencias pasadas, simplemente busca calmar una necesidad. Un ejemplo de este tipo de cliente es el agua potable o agua purificada, sin importar la marca el cliente solo buscara una botella de agua para saciar su sed. Este tipo de cliente está presente en la compra de productos simples que cubren una necesidad en el instante.

#### *2.6.6. Clientes rehenes*

Son los clientes a los que a pesar de no estar contentos con la empresa permanecen con la marca. A los clientes que les pasa esto es a los que se enfrentan a monopolios y a los semimonopolios. Los clientes rehenes sufren de no poderse cambiar de proveedor de servicios o de productos ya que cambiarse de proveedor será algo caro. Un ejemplo de esto es en países en los que se tiene un monopolio en productos como el gas propano, si solamente hay una marca de gas propano el cliente se ve obligado a comprarla, aunque esta no sea barata ya que la necesidad lo obliga a hacerlo. Como se menciona anteriormente el cambiarse de proveedor o invertir en la industria para penetrar en el mercado y ampliar la competencia representa una gran inversión, con muchas barreras y será casi imposible.

#### *2.6.7. Clientes mercenarios*

Los clientes mercenarios presentan un bajo compromiso con los productos, este tipo de clientes busca la alta competencia entre marcas y lo podemos encontrar más recurrentemente el mercado de productos commodities. Este cliente busca el atractivo de la marca para quedarse con ella, no busca quedarse con una sola marca, sino que evaluará precios, promociones, descuentos, etc. Para decidir que producto comprará. Un ejemplo de este tipo de cliente es en productos como



el petróleo, el cliente que se dedica a la compra de petróleo muy pocas veces basará su elección en aspectos como la calidad sin importarle el precio. Este cliente se irá directamente por el precio y buscará el más barato sin importarle cual sea el proveedor y buscará los mejores descuentos por compras por mayor.

### ***2.7. Merchandising***

El merchandising se refiere a los todos los esfuerzos que se invierten en el punto de venta para incrementar las ventas. Uno de los principales objetivos del merchandising es dar a conocer el producto que se está apoyando y dar a conocer las principales características de este.

En el mercado existe mucha competencia y la única manera de poder competir es dar a conocer que hace diferente al producto que se quiere vender en relación con la competencia.

Según (María, Varela & Teresa 2013)

Estas técnicas actúan en la mente del consumidor provocando la satisfacción de necesidades olvidadas y haciendo sentir otras nuevas. La finalidad es que el comprador adquiera una mayor cantidad de productos y con mayor frecuencia, para lograr también una mayor rentabilidad del punto de venta y de los productos. (p.14)<sup>11</sup>

Las técnicas de merchandising son utilizadas por todos los involucrados en la cadena, desde el vendedor minorista hasta el fabricante. Todos utilizan estas técnicas ya que el objetivo principal

---

<sup>11</sup> María, H. E., Varela, A. C., & Teresa, R. R. (2013). *Animación en el punto de venta: Grado medio* (1st ed.). España: McGraw-Hill España.

es que el producto sea comprado, pero estas serán distintas según quien las aplique. Estas técnicas pueden ser aplicadas por el fabricante, de manera conjunta entre el fabricante y el distribuidor y finalmente por el distribuidor o detallista. Estas cambiarán según quien las aplique, y cada canal tendrá sus propias estrategias.

### *2.7.1. Merchandising del fabricante*

El fabricante tiene su propia manera de realizar merchandising, esta será dirigida a dos a dos canales diferentes. Uno de estos canales será el establecimiento en donde se vende y el otro será el consumidor final. La finalidad de estas estrategias es lograr una presencia adecuada para el producto, poder diferenciarlos ante la competencia y hacerlos más atractivos para los consumidores. Como fabricante tendrá varias barreras para poder intervenir en el merchandising ejecutado en el punto de venta, dependerá mucho del prestigio de la marca. Las marcas más reconocidas y con alto prestigio pueden fácilmente intervenir en el merchandising y proponer las estrategias que serán llevadas a cabo.

Cuando el fabricante realiza el merchandising debe conocer tanto al consumidor final como al establecimiento en donde se vende o distribuye el producto. Debe conocer los espacios físicos que tendrá disponibles y que recursos invertirá en ese punto.

### *2.7.2. Merchandising conjunto entre el fabricante y el distribuidor*

Esta es una actividad conjunta que apoya tanto al fabricante como al distribuidor. Ambos trabajan juntos para el desarrollo de nuevos productos, envases del producto o bien coordinar

promociones. Estas actividades si se realizan de manera conjunta entre el fabricante y el distribuidor aseguran la maximización de la venta del producto ya que se cuenta con información de dos canales en lugar de solo uno. El fabricante conoce las necesidades que tiene el consumidor y además conoce su producto y como este cubrirá las necesidades. Por otro lado, el distribuidor conoce el espacio físico con el que se cuenta y además conoce más profundamente los gustos del consumidor. Uniendo los conocimientos de ambos permiten la maximización de la venta.

A los acuerdos que se llevan a cabo entre el fabricante y el distribuidor para realizar promociones conjuntas se le conoce como trademarketing.

### *2.7.3. Merchandising llevado a cabo por el distribuidor o detallista*

El merchandising que se puede realizar en el punto de venta será muy importante para incentivar la venta del producto. el principal objetivo que tendrá será incrementar la rentabilidad del punto de venta, esto el distribuidor o detallista lo podrá conseguir de diversas maneras. Estas estarán directamente enfocadas en la relación con el cliente, la acción de merchandising en el punto de venta puede ser desde brindar una buena atención a los consumidores hasta realizar el conocido visual merchandising.

El prestar un servicio excelente no solo causa buena impresión a los consumidores, sino que también desearan realizar sus compras en ese lugar. Esto crea un fuerte lazo emocional entre el consumidor y el punto de venta en donde realiza sus compras. Partiendo de esto ya se le pueden mostrar otras marcas distintas a las que siempre compra para incentivar el merchandising de nuevas marcas. Por otro lado, el visual merchandising consta en mantener el punto de venta limpio y

ordenado, que al cliente le sea sencillo encontrar lo que está buscando y que cause una buena impresión.

#### *2.7.4. Tipos de merchandising*

Según los objetivos que se tengan, el merchandising puede dividirse en tres categorías. De presentación, de seducción y de gestión.

##### *2.7.4.1. Merchandising de presentación*

El merchandising de presentación es la manera en la cual los productos serán presentados en el punto de venta, el principal objetivo de este tipo de merchandising es lograr que la compra sea lo más agradable y sencillo para los clientes. Además de buscar agradar al cliente se busca la mayor rentabilidad posible para el punto de venta.

Se busca guiar al consumidor al producto y hacerlo lo más atractivo para el cliente. Todos los esfuerzos están guiados para influir en el comportamiento de compra.

##### *2.7.4.2. Merchandising de seducción*

Cuando se trata del merchandising de seducción los esfuerzos se enfocarán en brindar al punto de venta mobiliario especial para incentivar la venta. Como el nombre lo indica se busca seducir al consumidor a través de la imagen del propio distribuidor. Esta puede ser decoración en la tienda para mostrar lineales y góndolas más seductoras a los clientes.

#### 2.7.4.3. Merchandising de gestión

El merchandising de gestión basa sus esfuerzos en conocer el espacio que se tiene disponible para lograr exposiciones más amigables con los clientes. Este tipo de merchandising busca maximizar la satisfacción de cliente y lograr una mayor rentabilidad del establecimiento.

### ***2.8. Gestión de proyectos***

La gestión de proyectos es el enfoque metódico con el cual se planifica y orienta un proyecto. La importancia de la gestión de proyectos es no perder el enfoque en el objetivo principal del proyecto que se está llevando a cabo, la realización de un proyecto podrá parecer fácil, pero si este no está gestionado de la manera correcta se pierde el rumbo y será solo un gasto para la organización. La correcta gestión de proyectos no solo permitirá llevar un mejor manejo y control de lo que se está realizando, sino que también permite una mejor administración de los recursos que han sido proporcionados.

Gestionar un proyecto no solamente es saber colocar los recursos en el lugar correcto, sino que saber asignar fechas límites reales y lógicas para la entrega de cada fase. La gestión de proyectos es algo que en la actualidad es utilizado por cualquier tipo de empresa, esta metodología no solo es utilizada en grandes proyectos macro industriales, sino que puede aplicarse a pequeños proyectos.

La gestión de un proyecto sigue una línea ordenada de pasos, el instituto de manejo de proyectos divide la gestión de proyectos en cinco fases.

- Iniciación

- Planificación
- Ejecución
- Control
- Cierre

La gestión de proyectos traerá diversos beneficios a la institución que lo aplique, desde la mejora de la comunicación entre las diversas partes implicadas en el proyecto hasta asegurar la calidad del proyecto.

Permitirle al equipo de trabajo tener mejor comunicación permitirá contar con más puntos de vista acerca del proyecto a comparación de los que se tienen en un grupo con mala comunicación. El manejo correcto del equipo permitirá una mayor conexión entre los participantes del proyecto y el aprendizaje y los aportes serán más amplios. El equipo de trabajo aprenderá a trabajar con los demás colaboradores ya que todos luchan por conseguir la misma meta y este trabajo en equipo se verá reflejado en la verdadera capacidad en equipo que pueden tener.

### ***2.9. División organizacional***

La división organizacional es la manera que utilizan las organizaciones para poder dividir el trabajo y lograr el cumplimiento de objetivos de manera colectiva. Las divisiones tienen el objetivo de la distribución del trabajo entre varias personas teniendo siempre en cuenta que se trabaja para lograr los mismos objetivos.

### *2.9.1. División por departamentos*

Un departamento es una división de trabajo a cargo de un gerente y usualmente estos son administrados por un jefe de departamento. Un departamento es un área de trabajo que estará designada a realizar una tarea específica, estas ya son actividades específicas planteadas por el gerente para poder alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de los departamentos se utilizan relaciones jerárquicas, estas relaciones le sirven a la empresa para poder indicar quien está a cargo de las funciones.

Estas relaciones jerárquicas permitirán un mejor manejo y organización del departamento ya que se podrá controlar de manera más clara al personal.

### *2.9.2. Niveles organizacionales*

Los niveles organizacionales son de mucha ayuda dentro del departamento ya que permitirán conocer la cantidad de personas del departamento y ver quien las está supervisando. Estas herramientas permiten tener una visión de que está realizando el gerente y si este está trabajando de la manera más óptima posible. Hay un límite de personas las cuales un gerente puede supervisar con la mayor efectividad, si esta no se respeta este límite de supervisión el encargado no podrá contar con un control adecuado.

Los niveles organizacionales se pueden dividir en dos tipos de organizaciones diferentes. Cada una de las diferentes maneras de realizar los niveles organizacionales tendrán sus ventajas y sus desventajas por consiguiente se debe elegir con mucho cuidado cual se seguirá al momento de la administración de una organización.

#### 2.9.2.1. Organización con ámbitos estrechos

Las organizaciones con ámbitos estrechos contarán con un mayor número de niveles, debido a esto estas organizaciones permitirán una mejor supervisión, pero esto no siempre será una ventaja. Permitir que las personas a cargo se involucren en exceso será perjudicial para los subordinados ya que no los permitirán trabajar como ellos quisieran. El control será mucho más estricto y la comunicación será más fluida entre los subordinados y los supervisores.

Una de las mayores desventajas de este modelo es que cuenta con muchos niveles administrativos y estos niveles representan costos. Estos costos son altos y no todas las organizaciones se prestan para poder pagarlas.

Otra desventaja de este es que existe una distancia demasiado amplia entre el nivel más alto y el nivel más bajo. Dependiendo del nivel que se ocupe así será la comunicación con el supervisor, mientras más abajo se encuentre esta comunicación será más complicada. Esta falta de comunicación puede causar grandes problemas ya que si el mensaje no es bien transmitido desde el nivel más bajo hacia el nivel más alto la información estará sesgada y esto podría repercutir de manera negativa en un futuro.

#### 2.9.2.2. Organización con ámbitos amplios

Las organizaciones con ámbitos amplios permiten que los superiores puedan delegar, esto le dará más poder a sus subordinados y alivianará la carga que llevarán los superiores. Esto no solo les permitirá a los superiores enfocarse en otras tareas, sino que también permitirá a los subordinados a crecer dentro de la organización ya que se les permitirá tener más



responsabilidades. Si bien esto es una ventaja de este tipo de organización también puede convertirse en una desventaja. Si no se escogió de manera cuidadosa a los subordinados estos pueden causar un cuello de botella con repercusiones bastante graves. Estos cuellos de botella pueden ocurrir por dos razones, la primera es que si no se escogió de manera cuidadosa al personal puede que estos no logren cargar con tanta responsabilidad, esto no solo demostrara que la persona no es apta para el puesto, sino que también dará a conocer que el proceso de selección que está siguiendo la organización no es el correcto.

Ya que en este sistema se dará mucho lo que es la delegación de responsabilidades se deben tener las políticas de manera muy clara. Cada persona debe conocer a fondo el fundamento de la empresa y trabajar de manera sumamente profesional.

### **2.10. *Departamentalización***

La departamentalización es la manera en la cual una organización divide al personal en varios departamentos de trabajo los cuales les permite un mejor grado de trabajo. La departamentalización según sea el giro de la empresa a analizar se podrá realizar de varias maneras. El modelo de y la forma de crear estos grupos dependerá del fin que tenga la organización.

#### **2.10.1. *Departamentalización por funciones de la empresa***

Cuando una empresa realiza la departamentalización según las funciones se refiere a que la empresa agrupará las actividades de la empresa basándose en la función de cada una. Lo que pasa con mayor frecuencia cuando una empresa es departamentalizada por funciones se ven de manera muy marcada las divisiones. Un ejemplo de esto es cuando una empresa se divide en producción, ventas y finanzas. Las ventajas de realizar una departamentalización de esta clase son

que se ven claramente las funciones de cada división, la autoridad se conserva y permite que los responsables se centren en las funciones principales que deben cumplir, el personal puede enfocarse en su área y mejorar continuamente moviéndose dentro de la misma actividad y además quien se encuentre a cargo podrá tener un buen control sobre su equipo de trabajo.

Así como este tipo de departamentalización tiene ventajas también contara con desventajas, estas son algunas, el personal se encuentra tan enfocado en sus labores y funciones dentro de un solo ámbito que pierde la capacidad de realizar otras actividades sin pasar por una larga curva de aprendizaje, el punto de vista del personal se restringe a verlo todo siempre desde la perspectiva del departamento y ya no poder analizar las situaciones desde distintos puntos de vista. Uno de los mayores problemas es la adaptación al cambio, el personal se acostumbra al ritmo de trabajo y a las herramientas que utiliza cotidianamente y cuando se le presenta un cambio este se adaptara muy lentamente y a los colaboradores les resultara difícil adaptarse.

#### *2.10.2. Departamentalización por geografía*

Este tipo de departamentalización es necesaria cuando las empresas operan en amplias áreas geográficas. Es importante una departamentalización de esta manera cuando el área en la que se opera es un determinante para la operación de la empresa.

Este tipo de departamentalización tiene la gran ventaja de permitir enfocarse en problemas locales, esto permite que la organización cuente con puntos de enfoque específicos y mejore para llegar de una mejor manera a su mercado. Además de esto la comunicación es mejor ya que permite ser directo con los interesados de la localidad, las personas de la localidad que se encuentren

interesados en el producto o servicio pueden avocarse a una sede y no a la central. Este ahorro de eslabones en la cadena de comunicación mejorará la relación directa con los interesados.

Los gerentes de estas áreas geográficas deben contar con una buena capacitación, ellos serán el rostro de la organización en otra área y deben saber cómo lidiar con problemas y no tener que abocarse a la central. Esto a la vez es una desventaja ya que será necesario para la organización contar con más y mejores capacitadores, esto representará mayores costos. La alta gerencia se verá fuertemente afectada ya que no podrá tener un control tan fluido como lo puede tener con una organización completamente centralizada.

### *2.10.3. Departamentalización por producto*

Este tipo de departamentalización es utilizada por organizaciones que manejan múltiples cadenas de productos a gran escala. Cuando se realiza esta departamentalización se podrán tener varias ventajas que apoyarán a la organización al cumplimiento de sus objetivos. Una de las ventajas será que se mejorara la coordinación de las actividades, ya que los esfuerzos estarán enfocados en la línea de producción todos los esfuerzos siempre estarán sincronizados para poder crecer. Esta buena coordinación y comunicación permite que el capital sea utilizado de una manera más fácil y que las habilidades sean distribuidas de la mejor manera.

Cuando esta se lleva a cabo se asignarán responsabilidades de manera divisional, cada cadena deberá de aportar una utilidad proyectada para poder lograr los objetivos. Esto dificultará el control financiero, además el control financiero se verá fuertemente afectado por la división del presupuesto para asignar en servicios.

#### *2.10.4. Organización matricial*

La organización matricial se enfoca en la planeación y ejecución de proyectos, este tipo de organización también es conocida como de cuadrícula. Esta permite una mejor administración de un proyecto y está fuertemente orientada a conseguir resultados finales de manera fácil y rápida. Una de las desventajas de este tipo de organización es que se puede perder muy fácilmente la comunicación entre las autoridades, para combatir esto se requiere un gerente sumamente eficaz y capaz de controlar un equipo de trabajo. Quien ocupe el puesto de la gerencia del proyecto debe tener muy buen manejo de relaciones interpersonales.

Para un manejo eficaz de una administración matricial se deben tener claros los siguientes puntos.

- Los objetivos del proyecto deben estar definidos de manera clara, la actividad que se realizará debe estar enfocada en el objetivo principal.
- Los puestos y niveles de mando deben estar claros entre los colaboradores para no enfrentarse a confusiones.
- El líder del proyecto debe ser capaz de manejar un equipo de trabajo, debe contar con experiencia de cómo saber liderar.
- Se deben definir los controles de costos, tiempo y calidad sobre los cuales se trabajará el proyecto.
- Las recompensas que se darán al equipo de trabajo deben estar equilibradas.

### **2.11. Reingeniería**

Reingeniería es el concepto técnico y aplicado específicamente en organizaciones con el que conocemos a la reestructuración. La reestructuración se encierra y restringe mucho a lo que verdaderamente puede lograr una reingeniería.

La reingeniería desde sus comienzos se ha visto como la acción de volver a comenzar. Es definida de esta manera ya que quien lo realizará posee conocimientos que cuando recién comenzó el proyecto no tenía. La reingeniería se realiza con el objetivo principal de obtener mejoras importantes en las áreas que será aplicada, es una reestructura radical de los procesos. Las mejoras principales a las que se les apunta con una reingeniería son a los costos, la calidad, el servicio y la rapidez entre otros.

Lo más importante será raizar cambios de los procesos, cambios importantes y radicales que proyecten los beneficios del proyecto de reingeniería. Dentro de una organización muchas veces es necesario repasar los fundamentos de lo que la organización realiza y porque lo realiza. Las empresas deben mantenerse en constante cambio, estos cambios a veces son pasados por alto y en muchas organizaciones se siguen utilizando metodologías obsoletas. Esto es un gran problema ya que mientras más tiempo pase y más acostumbrados estén los colaboradores a los procesos más complicado será implementar cambios. La reingeniería puede ser muchas veces rechazada, aunque este comprobado que ayudara a la organización a sobresalir, la resistencia al cambio que presentan las personas es bastante alta y por esto mismo es que no debemos permitir que las personas pasen mucho tiempo utilizando los mismos procesos, sino que cambiarlos constantemente por los más actualizados. Una reingeniería en muchas de las ocasiones es costosa, pero es sumamente necesaria para todas las organizaciones. Para la detección fácil de procesos obsoletos lo mejor es contratar

agentes externos a la empresa, ellos podrán identificar con más facilidad y con más claridad en donde es que la empresa está malgastando sus recursos.

Los cambios que debe traer consigo la reingeniería deben ser radicales y no mínimos. La reinención de procesos y no solamente mínimos ajustes, al realizar solamente mínimas modificaciones no puede llamarse reingeniería ya que no presentará un nivel de cambio significativo, así como tampoco traerá un beneficio significativo a la organización. Si una organización realiza una inversión en un proyecto de reingeniería lo que se espera ver son resultados significativos y fácilmente perceptibles.

La reingeniería no solamente se enfocará directamente en un cambio de un proceso, sino que también en la optimización de los que ya son aplicados. En plantas de producción se puede ver esto cuando se quiere migrar a materia prima más eficiente, esta nueva materia prima bien podrá requerir la utilización de menos cantidad, pero podrá traer mejores resultados. No es asignar más o menos, sino que asignar el tamaño correcto de la materia prima correcta para conseguir los resultados deseados. Antes de la realización de un proyecto de reingeniería se debe evaluar meticulosamente la capacidad de la organización, no hay que buscar ahorros que serán momentáneos. Muchos gerentes al realizar una reingeniería es reducir los recursos en todo lo posible y esto claro que representara un ahorro, si antes de realizar esto se hizo un estudio la empresa no tendrá problemas para sostenerse y mantener las operaciones. Por otra parte, si el estudio no se realizó o no fue el estudio indicado, la organización presentara un ahorro solamente cuando fue aplicado este proyecto y en el futuro los costos serán más altos porque la empresa simplemente no se dará abasto.

### **2.12. Optimización**

La optimización se refiere a buscar una mejor manera para desarrollar una actividad. El principal objetivo de la optimización es mejorar el funcionamiento de algo o bien el desarrollo de un proyecto. Esta es usualmente conseguida a través de una mejor gestión de los recursos o a través de la implementación de nuevas tecnologías.

Este término está fuertemente relacionado con el de reingeniería, ambos tienen el propósito de mejorar algo que ya se realizaba con anterioridad.

La tecnología es algo que actualmente apoya mucho a la optimización, con apoyo de esta ya no todo está directamente relacionado con las personas, sino que se busca apoyo en máquinas como las computadoras. El manejo y administración a través de sistemas computacionales son herramientas que muchas organizaciones utilizan. Estas son de gran apoyo ya que las personas dejan de realizar ciertas actividades que se pueden hacer a través de estos sistemas y enfocarse en otras actividades más importantes y con mayor relevancia para la organización.

### **2.13. Logística**

La logística son todos los procesos realizados para hacer posible que el producto final o el servicio llegue a las manos de los consumidores. La logística es aplicada desde obtener la materia prima hasta convertirla en un producto final. Todas las partes de esta cadena deben ser administradas y manejadas de la mejor manera, para esto la logística aplica la administración de la cadena de suministros.

La logística controla el flujo de entrada de insumos, el almacenamiento, el transporte, recursos disponibles, distribución, etc. Al tener un sistema logístico bien aplicado dentro de la cadena de suministros también puede disminuir los costos, el controlar todos estos flujos es vital para todas las empresas.

La logística cuenta con varias actividades para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Entre las actividades que se realizan por logística están las siguientes: el procesamiento de pedidos, esto se refiere a como la empresa maneja los pedidos que le son realizados por sus clientes, conocer y contar con un orden de estos es sumamente importante para el buen manejo de la cartera de clientes.

El almacenamiento, probablemente una de las funciones más populares de la logística. El manejo del almacenamiento es no solamente conocer las instalaciones en las que el producto o materia será almacenado, sino que también es conocer el producto, conocer las especificaciones del producto determinara cual es el lugar idóneo para almacenarlo. El buen manejo del almacenamiento será de gran apoyo a la empresa ya que los costos de almacenamiento son de los costos más caros a los que una empresa le debe hacer frente.

Control y manejo de materias o productos disponibles, esta función de la logística es crucial en empresas que maneja una gran cantidad de productos y que además distribuyen a diversos canales. Al abastecer varios canales no pueden dejar de atender a un cliente por haberse quedado sin producto o bien no poder producir por no haber manejado de manera correcta los insumos con los cuales contaba. En empresas como lo son las de consumo masivo es vital apoyar la función logística y que esta se encuentre totalmente al día, el sector logístico debe contar con toda la



información lo más actualizada posible para poder continuar operando de manera correcta y de esta manera permitir que los demás departamentos operen y que este sea un flujo constante.

### *2.13.1. Implementación de un sistema logístico*

Para lograr el mejor manejo y ejecución de un sistema dentro de una organización se deben establecer sistemas logísticos. Un sistema logístico permitirá varias mejoras, como llevar un control de actividades. Esto es sumamente importante cuando la empresa maneja una gran línea de productos y además se lograrán establecer parámetros.

La implementación de un sistema logístico en muchos de los casos es una acción costosa, y requerirá de muchos esfuerzos para su implementación total. El control de toda la cadena es algo que todas las empresas deben hacer, este control eficiente apoyara a todos los departamentos dentro de la organización.

### *2.13.2. Control del nuevo sistema*

Al implementar un sistema nuevo es necesario controlarlo, la implementación es un gran paso para la organización, pero no es lo más importante. Una vez implementado un sistema es necesario controlarlo, no tendrá ningún resultado a largo plazo sino se supervisa constantemente y se le da cambios, revisiones y sugerencias al mismo.

El resultado de un nuevo sistema se verá a corto plazo, ahorros, cambios de políticas, cambios de ejecuciones, etc. Todos estos cambios traerán un beneficio a la organización, pero si el sistema que se es implementado no es controlado constantemente estos beneficios se perderán

rápidamente o bien se estancaran, para esto será necesario un nuevo estudio de la organización e implementar un nuevo sistema desde cero.

Controlar y dar retroalimentación permitirá continuar con la efectividad que se buscaba con la implementación del nuevo proyecto.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como requisito para optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Galileo de Guatemala se solicita a los estudiantes realizar prácticas profesionales supervisadas, las cuales duraron once semanas y durante ese período de tiempo se trabajó en un proyecto para realizar un diagnóstico administrativo de la empresa.

El departamento en el cual se desarrollará este nuevo proyecto es el de Gestión Clientes. Para determinar cuál es la situación actual del departamento, cómo su personal tiene distribuidas las tareas, cuánto tiempo les toma realizar estas tareas y cuáles son los sistemas de control que se llevan para evaluarlo. Asimismo, el presente proyecto tiene como objetivo reestructurar las rutas del personal, ya que muchos de los negocios que se atienden se les dejará de brindar servicio por temas de tercerización solicitado por los mismos.

La empresa sujeta a estudio cuenta con la información, pero esta se encuentra desorganizada. La información se encuentra distribuida entre los supervisores del departamento y no siguen un modelo estandarizado. La jefatura no cuenta con un proceso automatizado y estandarizado el cual es necesario para el seguimiento y control del personal.

Dentro de la estructura organizacional se encuentra el Departamento de Gestión Clientes, este departamento se encuentra conformado por siete supervisores que están a cargo de aproximadamente ciento setenta mercaderistas, los cuales brindan servicio a nivel nacional a múltiples negocios. Los supervisores se encuentran bajo el cargo de un jefe de supervisores, este

se encarga de administrar las tareas que realizará cada supervisor y facilitar la comunicación entre las jefaturas y gerencia con el personal. Cada mercaderista cuenta con su propia ruta de atención, la cual se organizó de la manera más conveniente y no de la manera más eficiente.

Esto representa menos clientes atendidos durante la semana y un desperdicio de recursos. Además, al momento en el que se realice el cambio de tercerización de servicios, muchas de las rutas de los mercaderistas quedarán con muy pocos negocios a atender ya que la mayoría se dedican actualmente todo el día a los negocios a los que ya no se les brindará servicio.

Al no contar con herramientas que ayuden a gestionar la información no existe una supervisión del personal lo cual genera un descontrol interno y provoca que los recursos no sean utilizados de la manera correcta.

Además, cuando se contrata nuevo personal para el departamento, la información de estos es solamente agregada al formato que maneja el supervisor, pero no es agregado al formato estandarizado que solicita el departamento de auditoría. Este tipo de acciones causa que el departamento de auditoría no realice bien sus labores de dar seguimiento a los recursos de la empresa. Cuando en la empresa se requiere la información de manera inmediata se genera un descontrol, todo el personal procede a llenar el formato estándar y proveérselo al departamento de auditoría o a quien lo esté requiriendo.

Cuando en el departamento es requerida la toma de decisiones sobre el personal a nivel de jefatura o gerencia no se cuenta con la información de manera inmediata y se genera un atraso en la operación. A partir de esto se pueden detectar varias oportunidades de mejora para el

departamento y para la empresa, una de las más importantes es la reestructuración de las rutas realizadas por los mercaderistas.

La operación es perjudicada cuando se desea añadir o bien quitar clientes a las rutas del personal. Realizar esta clase de gestiones es algo que toma mucho tiempo ya que se crea una cadena de comunicación que puede tardar en llegar al final. Al departamento se le puede solicitar que se le quite la atención al cliente o bien que se le agregue. No contar con un sistema para que gestione la información se debe hacer de manera manual y no se analizan todas las variables.

### ***3.1. Alcances y límites***

La empresa sujeta a estudio se encuentra ubicada en la zona 12 de la Ciudad de la República de Guatemala. La empresa cuenta con dos sucursales, una ubicada en Quetzaltenango y la otra en Zacapa.

¿Por qué es necesaria la reestructuración de rutas de los mercaderistas y la implementación de herramientas tecnológicas en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos?

#### **4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

La implementación de una base de datos en Excel con la información del personal y negocios que se atienden acompañada de un mapa en Google Earth™ con la localización de los puntos de venta, permitiendo incrementar la productividad del personal y un ahorro en los costos de transporte.

La implementación de nuevas herramientas en el departamento logrará la reducción del tiempo ocioso de cada miembro del personal. Además, determinar cuáles son las rutas que consumen más tiempo, cuál es el nivel de ventas, mediciones del tiempo que el personal utiliza, estándares para futuros proyectos relacionados con la supervisión del personal, reducción de costos fijos en la empresa.

Los costos a los que se incurre son directamente relacionados al transporte del personal. Muchos de los mercaderistas utilizan vehículos personales como motocicletas, para transportarse entre las tiendas a las que debe prestar atención. Cuando la ruta del personal finaliza presentan una liquidación a la empresa por el monto de gasolina. La empresa reembolsa la gasolina y la depreciación del vehículo.

Además, de disminuir los costos; las ventas y atención al cliente se verán beneficiadas ya que el personal estará en cada negocio el tiempo que es requerido. Esto creará un ambiente más amigable con los clientes y permitirá un ganar-ganar, el cliente recibirá atención adecuada para su negocio y permitirá la creación de relaciones redituables. Contar con buenas relaciones le permite

a la empresa ganar posicionamiento entre otras marcas y el cliente ganará buena atención para su negocio, con producto suficiente y colocado de la mejor manera para apoyar las ventas.

## 5. JUSTIFICACIÓN

Este estudio pretende dar a conocer los beneficios de cómo la utilización de herramientas tecnológicas apoyará con la administración del recurso humano en el departamento Gestión Clientes de la empresa sujeta a estudio. Se explicará cuáles son los beneficios de la administración del recurso humano a partir de la utilización de las siguientes herramientas, Google Earth™. Además, se quiere comprobar que, a partir de esta nueva manera de administración, los costos de transporte pueden ser reducidos y que el dinero invertido en esto sea utilizado en el desarrollo de nuevos proyectos o generar utilidades más altas.

La información recolectada con este estudio no solo será útil dentro del departamento de Gestión Clientes, sino que también en los demás departamentos de la empresa. Las herramientas que se utilizarán son muy versátiles y proveen una gran cantidad de información así que se pueden acomodar a lo que se desee lograr.

Los resultados que nos brinde esta investigación servirán como la base para futuros proyectos de este tipo, una empresa perteneciente a esta industria busca siempre cómo hacer a su personal eficiente. Será más fácil el levantamiento de bases de datos sobre una base sólida y no tener que empezar desde cero.

El proyecto se realizará teniendo un enfoque de consultoría interna, para poder determinar y criticar de una manera más objetiva los resultados que genere este estudio. Esto permitirá que se aporten respuestas más precisas a la gerencia.



## **6. MARCO METODOLÓGICO**

### ***6.1. Establecimiento de objetivos de investigación***

#### *6.1.1. Objetivo general*

Determinar los beneficios que traerá a la empresa realizar una reestructuración basándose en la utilización de sistemas informáticos que apoyen a la centralización de la información.

#### *6.1.2. Objetivos específicos*

- Identificar como los mercaderistas están utilizando su tiempo sin la implementación de un plan de mejora.
- Investigar como no contar con un sistema informático afecta los diversos departamentos dentro de la empresa.
- Inspeccionar si al personal se le está dando un seguimiento.
- Analizar qué factores impiden la máxima eficiencia del personal.
- Investigar cuales sistemas informáticos se utilizarán para la recolección de información.
- Estimar cuanto es el monto de dinero que está perdiendo la empresa por falta de contar con estas herramientas.

- Establecer cuáles serán los parámetros óptimos para evaluar al personal.

## ***6.2. Diseño de la muestra***

### *6.2.1. Definir la población*

La población para este estudio es la empresa sujeta a investigación y profesionales en áreas afines a la temática de estudio.

### *6.2.2. Determinar el tamaño de la muestra*

El tamaño de la muestra determinado para esta investigación es de ocho personas. Esta muestra fue elegida según el método que se utilizará para recolectar la información.

### *6.2.3. Seleccionar un procedimiento de muestreo*

El procedimiento de muestreo que será utilizado en esta investigación será no probabilístico. Entre los métodos no probabilísticos se utilizará una muestra por conveniencia. Esta metodología es la que más se acomoda al estudio que se realizara.

### *6.2.4. Seleccionar la muestra*

Como muestra de estudio seguiremos los siguientes parámetros. Dentro de la empresa se buscarán personas profesionales con puestos altos los cuales hayan visto un cambio significativo

en la operación que se realiza. Además, los profesionales que se buscarán serán administradores, ingenieros, expertos en logística y control de personal y licenciados especializados en la gestión del talento humano.

De la empresa se entrevistarán cinco profesionales del área de trabajo. Y además se entrevistarán expertos y profesionales de áreas con relación a la investigación. Para los expertos se entrevistarán a diez personas con amplios conocimientos en las áreas de estudio.

### ***6.3. Selección técnica de la investigación***

#### *6.3.1. Técnicas cualitativas*

La técnica de investigación que será utilizada para esta investigación será cualitativa. Se utilizarán entrevistas a profundidad para lograr una mejor comprensión de los sujetos de investigación. El enfoque que tendrá esta investigación es recolectar las ideas y las opiniones de los entrevistados, el objetivo es conseguir información precisa y subjetiva.

Las respuestas son abiertas, las respuestas son tan extensas como sea necesario. Lo más importante es que los profesionales, supervisores y jefes de área brinden todo el conocimiento que tengan del tema.

La muestra será pequeña y además esta estará seleccionada a conveniencia. El número de entrevistado es de ocho personas, la cual se distribuye de la siguiente manera.

- Un jefe de área
- Tres supervisores del departamento
- Cuatro profesionales del área (ingenieros especializados y licenciados en administración con especialización en el área).

El formato será exhaustivo y de la misma manera será un formato totalmente abierto a las opiniones de los entrevistados.

### 6.3.2. *Diseño del instrumento*

Ver anexos de instrumentos.

### 6.3.3. *Estudio de campo*

## **Guía para realizar la entrevista a profundidad (profesionales).**

### Preguntas y respuestas

1. ¿Considera crucial que una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo opere eficientemente?

Entrevistado profesional	Respuesta a pregunta número 1.
Entrevistado 1	Por supuesto, esto es crucial para la empresa.

Entrevistado 2	La logística de distribución es posiblemente el proceso más importante de una empresa que se dedica a la distribución no importando si sean de consumo masivo o no. Por lo tanto, considero que la revisión frecuente de este proceso es parte fundamental de la retroalimentación hacia la administración ya que de eso depende la satisfacción del cliente.
Entrevistado 3	Si es crucial.

2. ¿Qué beneficios tendrá una empresa que logra operar con un buen nivel de eficiencia?

Entrevistado profesional	Respuesta a pregunta número 2
Entrevistado 1	Bajará costos. Reducirán los tiempos en general, un típico ejemplo es la reducción de tiempo de entrega. Al reducir tiempo y costos la empresa será sumamente eficiente.
Entrevistado 2	Es primordial primero plantear los estándares de servicio (KPIs) y como serán medidos no solo por la retroalimentación de los clientes externos sino los internos. El análisis de la evaluación de dichos estándares le indicará a la administración si el nivel de eficiencia es satisfactorio o no y deberá de conducir a un análisis del proceso para que exista una mejora continua. El beneficio tendrá un impacto

	inmediato ya que requerirá que todas las partes involucradas en el proceso mejoren y por lo tanto las utilidades deberán ser mejoradas.
Entrevistado 3	Le permite ser competitivo en el precio. Manejar bien la existencia de inventarios, llenar los canales de distribución con eficiencia, reduce su costo, incrementa la utilidad, reduce los faltantes y pérdidas por caducidad, conoce el comportamiento del mercado (cliente y competencia), etc.

3. ¿Qué consecuencias se tienen cuando el personal de una empresa no es eficiente?

Entrevistado profesional	Respuesta a pregunta número 3
Entrevistado 1	<p>La pérdida de mercado es una consecuencia externa y es difícil de identificar. Costos elevados y tiempos extensos para la realización de operaciones. Además, se podrá necesitar más personal.</p> <p>No se podrán conquistar nuevos mercados</p> <p>En todo el mundo se demanda la eficiencia, las empresas serán demandadas con más complejidad en los procesos, más eficiencia en toda la cadena y mayor participación por parte de todo el equipo.</p>

Entrevistado 2	Las consecuencias son graves y directas a las utilidades. El proceso de selección de personal debe ser continuo y las personas que están a cargo de este deben estar capacitadas para contratar a empleados que se tengan la capacidad de alinearse con la misión, visión y valores empresariales. Esto es más importante que las competencias requeridas ya que necesitamos a un personal comprometido con la empresa. Por lo tanto, es muy común que si el personal está fallando no sea culpa de la administración sino del proceso de selección que valdría la pena revisarlo.
Entrevistado 3	Reduce las ganancias, genera descontrol: lo que abre la posibilidad de que exista robo. El servicio al cliente se ve afectado.

4. ¿Qué opciones recomendaría a una empresa, que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo, en la cual personal puede mejorar su eficiencia con la implementación de medidas de control?

Entrevistado profesional	Respuesta a pregunta número 4
Entrevistado 1	La falta de eficiencia no solamente se dará por falta de medidas de control, la ineficiencia podría deberse a varias causas como el diseño y planeación. El diseño de rutas, el diseño de horarios, la frecuencia

	<p>con la cual se visita al cliente, todos pueden ser procesos en los que se pierde la eficiencia.</p> <p>No necesariamente es por falta de control, puede ser por falta de planeación y por falta de una buena supervisión. Una supervisión que oriente al personal de una mejor manera.</p>
Entrevistado 2	<p>Lo primero que recomendaría es contratar alguien externo capacitado para proponga medidas en base a un análisis utilizando modelos de mejora de la productividad de la empresa. Este análisis debe incluir cual es la situación actual del desempeño de la empresa. Trabajando conjuntamente con la administración cuál es el nivel de desempeño deseado y cuáles son las diferencias (Gap Analysis), luego hacer un análisis de las causas. Luego se hace una propuesta de las intervenciones o cambios sugeridos y como se van a implementar. Luego de la implementación se evalúan los resultados y eso retroalimenta el sistema para que quede establecido un ciclo de mejora continua que puedan aplicar los gerentes en forma continua. El producto final del asesor externo es un listado de cambios ya diseñados y como se implementarán y como se evaluarán.</p>
Entrevistado 3	<p>Para este caso recomendaría establecer metas, en base a estas metas crear rutas que apoyen a la meta y que pueda ser alcanzadas. Hacer</p>



	<p>áreas o sectores, cuantificarla en dinero y con esto establecer metas.</p> <p>Basándonos en estas nuevas rutas podremos establecer lo siguiente:</p> <p>Controles de visitas y de cierre de ventas. Se debe evaluar ambas ya que la meta puede en algunos casos puede ser alcanzadas fácilmente dependiendo de los clientes.</p> <p>Controles de costos, horas extras, kilometraje, etc. Ya que puede haber mal uso de los recursos. Hay que evaluar que los insumos estén enfocados en apoyar el cumplimiento de la ruta.</p> <p>Controlar los horarios que el personal sigue.</p> <p>Establecer controles de los gastos generales como viáticos y gastos de representación.</p> <p>Control de la labor de los mercaderistas, puede ser encuesta con los clientes. Hacer una razón estadística para determinar la muestra y encuestarlos de cómo ha estado el servicio al cliente.</p> <p>Controles sobre el material P.O.P.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. ¿Considera viable la utilización de un software para apoyar la elaboración de dichas medidas de control?

Entrevistado	Respuesta a pregunta número 5
--------------	-------------------------------

profesional	
Entrevistado 1	<p>Si, pero no es el software la clave, sino que el procedimiento y diseños.</p> <p>La clave es como se realiza una planeación antes de utilizar un software. Una mejor distribución dentro de la planeación que se realiza diariamente.</p> <p>El software ayudará mucho, pero la clave se encuentra en el diseño.</p>
Entrevistado 2	<p>La tecnología es muy importante en las empresas, pero no necesariamente es la solución siempre. Esto dependerá de cuales cambios (intervenciones) necesarios son recomendados. Por mi experiencia, he visto que no necesariamente la tecnología lo resuelve todo. Por lo tanto, la propuesta de cambios debe comprender las áreas que realmente necesitan cambios para que la empresa mejore su productividad.</p>
Entrevistado 3	<p>Si, pero el software es una de las varias herramientas que ayudan a tener mejor control. Un software mal implementado se convierte en un problema adicional dentro de una empresa.</p> <p>Por esta razón el software sería la herramienta final por implementar.</p> <p>Habría que iniciar con un programa de reingeniería, manuales de funciones, manuales de procesos y procedimientos, capacitaciones,</p>

	integración de nuevo personal con las competencias adecuadas y hasta entonces implementar el software.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. ¿Considera viable la aplicación de un sistema de georreferencia para determinar la localización de los negocios a atender por la empresa y así mejorar el tiempo de respuesta del personal?

Entrevistado profesional	Respuesta a pregunta número 6
Entrevistado 1	Si no existe ningún otro modo más eficiente hay que utilizarlo. No es necesaria la utilización de sistemas tan sofisticados. Hay que hacer un excelente diseño y hacer una prueba piloto para ver qué acciones se pueden utilizar.
Entrevistado 2	Si es viable pero los resultados pueden ser relativos y eso lo vemos con el Waze. A veces funciona y a veces no. De repente, cuando se hace un análisis más integral el fallo no es que se tengan rutas establecidas en un software sino sean fallas en las horas de entrega en bodega, o fallas en el transporte, horas en que se reabastece de combustible, planes de contingencia para choferes que faltan por enfermedad, etc. Hay un sin número de causas que no necesariamente la va a solucionar un sistema o un app.

Entrevistado 3	Es probable, es una buena herramienta, pero a la vez es aventurado recomendarlo. Se debe tomar en cuenta el tipo de cartera de productos ya que para algunos productos o marcas esto no es necesario.
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7. ¿Mejoraría la eficiencia del personal si se tuviese un sistema en el cual se diseñe las rutas que serán tomadas, acompañado de una base de datos la cual brinde la información del negocio que se atenderá?

Entrevistado profesional	Respuesta a pregunta número 7
Entrevistado 1	Claro, hacer clasificaciones por colores y tener los puntos clave como ventas, rotación, horarios, encargados, ticket promedio.  Tener una clasificación de clientes dentro de las rutas.
Entrevistado 2	Es imposible saberlo ya que existen otros factores desconocidos para mi persona como para poder emitir opinión. Lo que he visto es que el software puede ser muy bueno, pero si los empleados (que lo usarán) lo miran como una amenaza para salir de su zona de confort fracasa totalmente. La tecnología no es toda la solución, deben de hacer un análisis más profundo que incluya un modelo de mejora continua en donde encuentren las causas de los problemas, pero por mi experiencia alguien que trabaje dentro de la empresa no le interesa

	encontrarlos. Recordemos que la raza humana sigue la primera ley de Newton de la inercia.
Entrevistado 3	La eficiencia en la distribución sí. Es común que en las rutas de distribución o atención la eficiencia se mida a través de cuantos puntos fueron atendidos, las facturas promedio, el impulso de productos o productos nuevos. También es parte de la eficiencia de una empresa reducir los gastos de operación como combustibles, mantenimientos, horas de trabajo, controles de inventario, controles de crédito, etc.

8. ¿Consideraría que la aplicación de un software no solamente mejoraría la manera en la cual el personal utiliza su tiempo, sino que también disminuirán los costos a los cuales incurre la empresa?

Entrevistado profesional	Respuesta a pregunta número 8
Entrevistado 1	Si, pero si se utiliza ese software para poder contar con mayor y más diversa información del negocio que se está atendiendo.  Si se implementa un software hay que usarlo de una manera más exhaustiva y esto apoyara a la disminución de costos.

Entrevistado 2	No necesariamente. El software podría ayudar, pero siempre va a depender del compromiso de los empleados y como lo he dicho anteriormente el análisis debe ser más integral.
Entrevistado 3	Bajo el enfoque planteado en la respuesta 5, sí. De lo contrario esto podría hacer el proceso más lento.

9. ¿Qué opina acerca de actualizar constantemente los sistemas que se utilizan dentro de una empresa?

Entrevistado profesional	Respuesta a pregunta número 9
Entrevistado 1	<p>Si, pero hay que realizar un análisis de costo y beneficio.</p> <p>“La tecnología de punta no necesariamente es la mejor tecnología para una empresa, la tecnología se tiene que adecuar.”</p> <p>El criterio que tiene el personal según su experiencia se pueden evaluar más aspectos de la tienda. Contar con la retroalimentación del personal para mejorar.</p>
Entrevistado 2	Está comprobado que los sistemas tienen una fecha de caducidad especialmente si los procesos internos cambian. Mucha gente piensa que los sistemas se deben ir desechando constantemente, pero eso

	<p>impacta directamente a las utilidades de la empresa. Por lo consiguiente, los sistemas se deben actualizar cuando realmente se hace un cambio radical de procesos.</p>
Entrevistado 3	<p>“Actualizar” es el camino correcto, “constantemente” no necesariamente es bueno. Es necesario que un sistema (sea de computo o no) cuente con el tiempo necesario para ser parte de la cultura de trabajo y que retorne la inversión que fue necesaria hacer.</p>

10. ¿Considera necesaria la inversión en un software con el cual se pueda realizar georreferencia, hardware con el que se realice la adquisición de coordenadas y personal para que controle esta gestión?

Entrevistado profesional	<p>Respuesta a pregunta número 10</p>
Entrevistado 1	<p>Si, pero hay que realizar un análisis de costo – beneficio. Esto dependerá de la necesidad que tenga la empresa. Todo esto servirá para mejorar la competitividad de la empresa, hay que desincentivar la opción de la competencia.</p>
Entrevistado 2	<p>Después de un análisis como el que propuse anteriormente y si el resultado es que hay que invertir en el software se debe de hacer. De</p>

	lo contrario no. En otras palabras, depende de los resultados del Análisis de Mejora de desempeño de la empresa.
Entrevistado 3	Es probable. Como dije anteriormente, se debe tomar en cuenta el tipo de cartera de productos ya que para algunos productos o marcas esto no es necesario.

**Guía para realizar la entrevista a profundidad (empresa).**

Preguntas y respuestas.

Supervisores gestión clientes.

1. ¿Cuál es el procedimiento que se debe seguir cuando se le brindará atención a un nuevo negocio?

Gerente/ jefe entrevistado	Respuesta a pregunta número 1
Entrevistado 1 (jefe de gestión clientes)	Cuando se quiere dar atención a un nuevo negocio se debe seguir un proceso.  -Lo primero es recibir la solicitud de parte del departamento de ventas.



	<p>-El segundo paso es que se verifica el promedio de venta del negocio de los últimos seis meses.</p> <p>-Se revisa la cercanía geográfica a una ruta.</p> <p>-Se asignan las horas semanales que le corresponden para la atención, esto según la venta del negocio.</p> <p>-Se asignan los días de atención al negocio.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. ¿Cómo se asigna al personal que estará a cargo de la atención de un negocio?

Gerente/ jefe entrevistado	1	Respuesta a pregunta número 2
Entrevistado (jefe de gestión clientes)	1	<p>Se evaluará la cercanía de la persona a la ruta.</p> <p>Revisar la disponibilidad con otros clientes cercanos.</p> <p>Modificar la ruta.</p> <p>Según los clientes que se tiene se puede hasta crear una nueva ruta y necesitar más personal para poder darse abasto.</p>

3. ¿Quién es el encargado de conseguir la información del nuevo cliente que será atendido?

Gerente/ entrevistado	jefe	Respuesta a pregunta número 3
Entrevistado (jefe de gestión clientes)	1	Ventas, evaluando todos los requisitos del negocio.  Además, el coordinador, el supervisor y el jefe para ver la disponibilidad del mercaderista.

4. ¿Considera que la aplicación de nuevas herramientas de software apoyara a la gestión interna del departamento?

Gerente/ entrevistado	jefe	Respuesta a pregunta número 4
Entrevistado (jefe de gestión clientes)	1	Si, las nuevas herramientas apoyarían de gran manera a la gestión del departamento

5. ¿Considera Google Earth y una base de datos en Excel suficientes para el manejo y administración del personal del departamento?

Gerente/ jefe entrevistado	Respuesta a pregunta número 4
Entrevistado 1 (jefe de gestión clientes)	No son suficientes, hace falta mucho más. Pero es un buen principio cuando no se cuenta con otras herramientas.

Supervisores de gestión clientes.

1. ¿Cuáles son los parámetros que se toman en cuenta para darle o no atención a un negocio?

Supervisor entrevistado	Respuesta a pregunta número 1
Supervisor 1	Se evaluarán diversos aspectos del negocio como:  -Que se encuentre dentro del sector que le corresponde (radio de atención)  -Que cuente con un buen nivel de compra.  -Que la venta del negocio pueda potencializarse a través de merchandising.

	-Evaluar si el personal es apto para realizar la tarea además de evaluar si el personal es suficiente para incrementar los puntos de atención.
Supervisor 2	Para brindar atención a un nuevo negocio se toman en cuenta varios aspectos. Lo principal es obtener la venta que el negocio genera en promedio, seguido de esto se evalúa la ubicación del negocio. Por último, definimos el tiempo de servicio que se va a prestar.

2. ¿Cuál es el proceso que sigue para la ubicación de un nuevo mercaderista en su ruta?

Supervisor entrevistado	Respuesta a pregunta número 2
Supervisor 1	Se evaluará la experiencia de la persona, que sea capaz y que genere confianza. Se buscará también que cuente con destrezas y habilidades para realizar la operación.  Se busca también que viva en las cercanías de la ruta que se le será asignada y/o que cuente con vehículo.
Supervisor 2	El proceso es:  Ver donde vive o reside, la experiencia con la que cuenta y luego en la inducción se evalúa su capacidad para ubicarlo en un punto de venta al cual este apto para atender.

3. ¿Qué seguimiento se le da a los mercaderistas para evaluar la eficiencia con la cual realiza su trabajo?

Supervisor entrevistado	Respuesta a pregunta número 3
Supervisor 1	<p>Se evalúa su trabajo en el punto de venta, esta acción se realizará ya sea antes, durante o después de que el mercaderista ya realizo su labor.</p> <p>Tiempo de respuesta para la ejecución de la operación.</p> <p>Se evaluará con una nota</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y limpieza</li> <li>• Cobertura de la ruta</li> <li>• Rotación del producto</li> </ul>
Supervisor 2	Se efectúa una visita constante a los puntos de venta, se evalúan los estándares de ejecución según el cumplimiento.

4. ¿Los mercaderistas tiene mucho tiempo de ocio?

Supervisor entrevistado	Respuesta a pregunta número 4
-------------------------	-------------------------------

Supervisor 1	<p>Se encuentra descompensado, hay personal que si tiene tiempo de ocio mientras que otros tienen su horario completamente lleno.</p> <p>Dependerá de la ruta, del día y de la época del año.</p> <p>Considera que 90% de su personal tiene el horario lleno mientras que 10% tiene tiempo de ocio dentro de la ruta.</p>
Supervisor 2	Si, del 100% considera que un 30% cuenta con tiempo de ocio.

5. ¿Cómo mejoraría la eficiencia del personal?

Supervisor entrevistado	Respuesta a pregunta número 5
Supervisor 1	A través de ofrecerle motivadores. Darles reconocimientos como premios. El personal actualmente se encuentra con cierto grado de insatisfacción y desmotivación.
Supervisor 2	La mejoraría a través de capacitaciones adecuadas, enfocadas a cada canal de distribución, brindarle las herramientas necesarias para que cumplan las tareas que se les han establecido.

#### 6.3.4. *Análisis e interpretación de resultados*

El análisis de los resultados de las entrevistas a profundidad se analizará de manera individual separando los profesionales, el jefe del departamento y finalmente los supervisores del departamento. Seguido de esto se realizará una conclusión general de toda la información recolectada a través de este estudio.

##### **La primera pregunta para los profesionales fue:**

1. ¿Considera crucial que una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo opere eficientemente?

Para la primera pregunta que le fue realizada las respuestas fueron bastante similares, todos consideran que para una empresa es crucial que se sea eficiente. Además de esto, no importa en que industria se encuentre la empresa, todas deben buscar ser lo más eficiente posible. Es preciso y necesario que constantemente se den revisiones frecuentes de los procesos que se ejecutan en la operación ya que la falta de eficiencia no solo afectara un negocio con incrementar los costos, sino que también tendrá un efecto sobre la satisfacción al cliente.

2. ¿Qué beneficios tendrá una empresa que logra operar con un buen nivel de eficiencia?

Una empresa que logra operar eficientemente gozara de múltiples beneficios, como: reducir los costos, mejorar los tiempos de ejecución en general, les permitirá ser más competitivos en el mercado, ayudara a manejar de mejor manera los inventarios, el abastecimiento será mejor, incrementara la utilidad, reducirá los faltantes en los puntos de venta, las mermas por caducidad serán también reducidas y conocerá más a detalle la competencia. Pero para poder determinar la

eficiencia de una empresa o un departamento se deben establecer los KPIs necesarios para lograr medir con datos estadísticos el comportamiento que se lleva.

3. ¿Qué consecuencias se tienen cuando el personal de una empresa no es eficiente?

Las empresas pueden sufrir múltiples consecuencias a partir de la falta de eficiencia, las peores consecuencias a las que se puede enfrentar una empresa son a las que son difíciles detectar como las externas. Ejemplos de estas son, la pérdida de mercado o no poder conquistar nuevos mercados. Generalmente la falta de eficiencia en el personal eleva los costos, los tiempos para realizar las tareas serán más extensos, la complejidad que exige el mundo laboral no podrá ser efectuado, etc. Todas estas repercutirán directamente en las utilidades de la empresa, esto afectará su competitividad y las ganancias serán casi nulas. El descontrol y la probabilidad de robo serán sumamente altas.

Es crucial en las empresas contar con personal que sepa realizar los procesos de selección y reclutamiento, se debe buscar personal comprometido con la empresa, que tengan capacidades y que se alineen con la misión, visión y valores de la empresa.

4. ¿Qué opciones recomendaría a una empresa, que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo, en la cual personal puede mejorar su eficiencia con la implementación de medidas de control?

En esta pregunta los entrevistados coincidieron en que las medidas de control no son las principales causas de la ineficiencia. La ineficiencia puede provenir de aspectos como la planeación y el diseño que se lleva a cabo. Se debe realizar un cuidadoso diseño y planeación de las rutas, los



horarios y las frecuencias de visita, estos aspectos pueden ser en los que verdaderamente la empresa está perdiendo eficiencia.

Además, como recomendación si esta fuese la causa se recomienda que sea contratado un consultor externo el cual proponga medidas en base a un análisis de modelos de mejora para la productividad de la empresa.

Pero la falta de control no siempre puede ser la causa. Esta falta de eficiencia puede ser causada por una mala supervisión, hay que considerar una mejor supervisión para que oriente al personal de una mejor manera.

5. ¿Considera viable la utilización de un software para apoyar la elaboración de dichas medidas de control?

Los entrevistados concuerdan en que, si es una buena opción la utilización de un software para la elaboración de las medidas de control, pero, esta no será la clave para enfrentar la problemática que actualmente se tiene. Para aplicar nuevos sistemas se deben antes haber evaluado y comprendido las áreas y determinar en cuales realmente esto es necesario. Todos estos esfuerzos se deben dirigir estrictamente en donde realmente se necesita una mejora de productividad.

La evaluación que se debe hacer dentro de la organización antes de implementar cualquier software es crucial ya que si no se es realizada de una buena manera la implementación de este software será una carga adicional para la empresa.

El software ayudara mucho, pero la clave para alcanzar esta productividad está directamente en el diseño previo.

6. ¿Considera viable la aplicación de un sistema de georreferencia para determinar la localización de los negocios a atender por la empresa y así mejorar el tiempo de respuesta del personal?

La respuesta de los entrevistados es que si, pero, como cualquier herramienta tecnológica esta puede no siempre se precisa. Para poder prever cualquier inconveniente al utilizar estas herramientas se deben además contar con planes de contingencia para que el personal siga en caso de algún problema. Este sistema si bien apoyara al personal hay muchos más factores externos los cuales no pueden ser eliminados y pueden afectar directamente el funcionamiento de la aplicación.

Lo ideal es correr una prueba piloto en una ruta que se realizara de manera excelente, partiendo de esto ya se puede tomar la decisión de que acciones se pueden seguir.

7. ¿Mejoraría la eficiencia del personal si se tuviese un sistema en el cual se diseñe las rutas que serán tomadas, acompañado de una base de datos la cual brinde la información del negocio que se atenderá?

La eficiencia del personal si aumentará al implementar un sistema para contar con esta información. Esta sería una herramienta que apoyaría de gran manera a la gestión de las operaciones. Si esta se hace visible para el personal hay que tener claros puntos clave e importantes para no confundir al personal. Puntos tales como la rotación del producto, los horarios y los encargados de las tiendas son los elementos cruciales que deben estar disponibles para todos.

Antes de que esto sea implementado se debe realizar un análisis profundo del modelo que se implementara.

8. ¿Consideraría que la aplicación de un software no solamente mejoraría la manera en la cual el personal utiliza su tiempo, sino que también disminuirán los costos a los cuales incurre la empresa?

Si, pero el software que se implemente no solamente debe tener una función, sino que se debe poder conseguir más información a través de él. Hay que utilizar un software de manera más exhaustiva para lograr la recuperación de lo que se invirtió en él.

Además, antes de la implementación se debe evaluar el personal para ver si son capaces y están aptos para un cambio de esta magnitud.

9. ¿Qué opina acerca de actualizar constantemente los sistemas que se utilizan dentro de una empresa?

Si se pueden realizar estos cambios, pero hay que realizar un análisis de costo y beneficio, hay que mantener presente que está comprobado que todos los sistemas tienen una fecha de caducidad y que se deben actualizar, pero el cambio debe ser cuando realmente se quiere hacer un cambio radical de procesos.

Actualizar es lo correcto para efectuar, constantemente es lo que no necesariamente siempre se tiene que hacer. Es necesario que el sistema cuente con un tiempo necesario para ser parte de la cultura de trabajo y que este mismo permita un retorno de la inversión que fue necesitada para su implementación.

“La tecnología de punta no necesariamente es la mejor tecnología para una empresa, la tecnología se tiene que adecuar.”

-Jorge Mario Nufio Vela

10. ¿Considera necesaria la inversión en un software con el cual se pueda realizar georreferencia, hardware con el que se realice la adquisición de coordenadas y personal para que controle esta gestión?

Si esta inversión es sumamente necesaria si se debe efectuar. Pero como se menciona anteriormente hay que realizar un análisis de costo y beneficio para saber si es conveniente este desembolso. Depende del análisis de mejora de desempeño de la empresa.

Si este es aplicado en las condiciones ideales y en un buen momento para la empresa se puede hasta desincentivar la opción de encontrar más competencia.

**Al jefe de gestión clientes las preguntas y el razonamiento de sus respuestas es el siguiente.**

1. ¿Cuál es el procedimiento que se debe seguir cuando se le brindará atención a un nuevo negocio?

El proceso que se sigue si esta estandarizado en la jefatura del departamento, se cuenta con una serie de pasos a tomar en cuenta cuando se le quiere dar atención a un nuevo cliente. Los pasos son:

- i. Lo primero es recibir la solicitud de parte del departamento de ventas.
- ii. El segundo paso es que se verifica el promedio de venta del negocio de los últimos seis meses.
- iii. Se revisa la cercanía geográfica a una ruta.

- iv. Se asignan las horas semanales que le corresponden para la atención, esto según la venta del negocio.
- v. Se asignan los días de atención al negocio.

Estos pasos se deben seguir en el orden enlistado para poder brindar atención a nuevos negocios, esto no se realiza de manera aleatoria o empírica.

2. ¿Cómo se asigna al personal que estará a cargo de la atención de un negocio?

El proceso de asignación del personal se encuentra bien sincronizado entre el departamento ya que se les hizo una pregunta similar a los supervisores y está bastante apegada a la respuesta que se obtuvo de la jefatura. El proceso para asignar a alguien a una ruta es evaluar la que tan cerca o lejos vive de la ruta que se le quiere asignar, se revisa la disponibilidad de otros clientes en la cercanía para sugerirlos y realizar una nueva ruta, para esto último puede llegar a necesitarse una mayor cantidad de personal.

3. ¿Quién es el encargado de conseguir la información del nuevo cliente que será atendido?

Para poder evaluar con certeza los criterios tomados para añadir un cliente se debe conocer quiénes son los involucrados en el proceso. Quien proveerá la información básica del cliente será el departamento de Ventas. Seguido de esto ya es el departamento de gestión clientes quienes se encargan de establecer la disponibilidad de un mercaderista para asignar a la ruta.

4. ¿Considera que la aplicación de nuevas herramientas de software apoyara a la gestión interna del departamento?

El jefe del departamento si considera que la implementación de nuevas herramientas apoyará a la gestión interna.

5. ¿Considera Google Earth y una base de datos en Excel suficientes para el manejo y administración del personal del departamento?

El jefe del departamento considera que, si son un buen principio para comenzar a apoyar la gestión interna, pero estas no son suficientes. Hace falta mucho más.

**A los supervisores se les realizó una serie de preguntas enfocadas a su personal y a la asignación de este en sus labores.**

1. ¿Cuáles son los parámetros que se toman en cuenta para darle o no atención a un negocio?

Los parámetros que se toman en cuenta para sí o no brindarle servicio a un nuevo negocio son: la venta que el negocio genera en promedio, la ubicación del negocio y además se define el tiempo que se le va a prestar (horas diarias y días a la semana). Partiendo de esto último es cuando se empezara a estructurar la ruta.

2. ¿Cuál es el proceso que sigue para la ubicación de un nuevo mercaderista en su ruta?

Para la asignación de que zonas cubrirá cada persona se realizará un análisis teniendo en cuenta aspectos como, donde reside, la experiencia con la que cuenta, y además en la inducción a la empresa se mide la capacidad con la que cuenta. Partiendo de estos tres el supervisor asigna a la persona a la ruta para la que este apta. Hay rutas las cuales son fáciles de atender mientras que otras son más complicadas por el tipo de cliente, debido a esto el mercaderista que sea asignado debe contar con un total control de la situación y además tener las destrezas y habilidades para adaptarse a cada cliente.

3. ¿Qué seguimiento se le da a los mercaderistas para evaluar la eficiencia con la cual realiza su trabajo?

Para evaluar al personal los supervisores realizan visitas constantes a los puntos de venta, estando en los puntos de venta los mercaderistas pueden evaluar aspectos importantes de la labor de su personal. Se evalúan los estándares de ejecución como el orden y la limpieza, la cobertura de la ruta y la rotación correcta del producto.

4. ¿Los mercaderistas tiene mucho tiempo de ocio?

Los entrevistados contestaron que sí, en efecto su personal tiene cierto grado de ocio dentro de las rutas que se realizan. Uno de los dos encuestados dice tener alrededor de diez por ciento de su personal con tiempo de ocio mientras que otro contesto que cuenta con treinta por ciento de personal con ocio. Esto demuestra que la eficiencia de las personas no está trabajando al máximo.

5. ¿Cómo mejoraría la eficiencia del personal?

Los supervisores consideran que la eficiencia de su personal puede aumentar a través de motivadores en el trabajo, capacitaciones adecuadas y brindarles las herramientas necesarias a tiempo para realizar las labores. Las capacitaciones son enfocadas a cada canal de distribución ya que a pesar de que se manejan los mismos productos los canales no son iguales y todos se comportan de manera diferente.

## 7. CONCLUSIONES

A través de la investigación de campo realizada se puede determinar que es necesaria una reestructuración de las rutas que actualmente se manejan en la empresa, esto con el fin de reducir los costos y mejorar la eficiencia de su personal. La empresa sujeta a estudio será capaz de mejorar considerablemente si realiza una mejor planificación, si esta planificación se basa en las herramientas propuestas en esta investigación se mejorarán las mediciones de tiempos y movimientos del personal.

Como base para futuros proyectos la organización sujeta a estudio debe mejorar su proceso de planeación, con el proceso con el que se cuenta actualmente no es el adecuado ya que muchas veces es realizado empíricamente. Contar con una planificación estructurada permitirá un mejor flujo de la información entre el personal y la jefatura, el error se disminuirá y como resultado se obtendrá una mejor rentabilidad, no solo de la empresa, sino que internamente el departamento será más rentable.

Para poder mejorar la organización debe saber cómo medir o cuantificar dicha mejora, esta medición se puede realizar a través de la definición y aplicación de KPIs. Se deben establecer KPIs específicos que contribuyan a la recolección de los datos y lograr medir el aumento en la eficiencia.

El proceso de selección del personal es crucial para la organización. Sí se mejora la planeación, se establecen los KPIs y se implementan nuevas herramientas, pero el personal no es el adecuado el problema no será solucionado y todos los esfuerzos habrán sido en vano. Así como



se debe mejorar el proceso de selección también se deben mejorar las capacitaciones internas que ofrece la empresa. Todos estos esfuerzos están enfocados en mejorar no solo el rendimiento del personal, sino que también a la disminución de costos.

## **8. RECOMENDACIONES**

A la empresa sujeta a estudio se le pueden brindar varias recomendaciones para aumentar la eficiencia del personal, estas recomendaciones no solo se basan en la opinión del investigador, sino que también tendrán respaldo en las respuestas que brindaron los profesionales.

- Se recomienda a la empresa mejorar el proceso de planeación que actualmente tiene.
- Se deben establecer de mejor manera los parámetros de atención que sigue el personal, esto refiriéndose a la frecuencia de visita y duración de la visita.
- Se recomienda a la empresa mejorar el personal de supervisión a través de capacitaciones enfocadas en mejorar el liderazgo. Esto orientará al personal de una mejor manera.
- Definir constantemente las áreas de mejora que tiene el departamento, esto permitirá tener una visión clara de las debilidades que se posee y se tomaran medidas para combatirlas.
- Establecimiento de metas según los KPIs definidos para incentivar al personal a trabajar de una mejor manera.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Alimentos: Importaciones al alza en Centroamérica. (n.d.). Retrieved from <https://bit.ly/2zzSjJY>
- ✓ Benítez, M. A., & Arias, A. (2017). Curso de Introducción a la Administración de Bases de Datos (2ª ed.). Vigo, España: IT Campus Academy.
- ✓ Carolina, P. T. (2006). Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Vigo (Pontevedra): Ideaspropias.
- ✓ Connectamericas.com. (2015). Inversión en la industria alimentaria en Guatemala. Retrieved Agosto 31, 2018, from <https://connectamericas.com/es/service/inversión-en-la-industria-alimentaria-en-guatemala>.
- ✓ De, P. H. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa: Una visión integradora*. Madrid: Esic.
- ✓ Español, E. E. (2015, September 29). 7 tipos de clientes que tendrá tu negocio. Retrieved October 7, 2018, from <https://www.entrepreneur.com/article/269007>
- ✓ Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill.
- ✓ Logistical. (2016, October 13). Retrieved October 25, 2018, from <http://economipedia.com/definiciones/logistica.html>

- ✓ Navarro, A. P., & Plana, A. B. (2011). *Introducción a los sistemas de información geográfica y geotelemática*. Barcelona: UOC. Retrieved September 30, 2018, from <https://bit.ly/2QmtFlx>.
- ✓ Producto Interno Bruto Trimestral. (n.d.). Retrieved November 14, 2018, from <https://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=84369&aud=1&lang=1>
- ✓ VisualK. (2011, noviembre 5). Samboro Asso [PDF]. Guatemala: VisualK. Recuperado de: <https://visualk.com/pdf/samboro.pdf>
- ✓ W. (n.d.). El blog de WorkMeter Consejos para hacer crecer tu negocio. Retrieved October 25, 2018, from <https://es.workmeter.com/blog/gestion-de-proyectos-concepto-beneficios-y-fases>

## 10. ANEXOS

### 10.1. Instrumentos

Guía para realizar la entrevista a profundidad (profesionales).

Fecha:	Hora:
Entrevistado (a):	
Profesión:	

Introducción:

El propósito de la entrevista es la recopilación de información para un trabajo profesional de tesis. La información será utilizada para validar la hipótesis propuesta. La cantidad de personas a ser entrevistada fue escogida según el tema a tratar.

Puntos para tomar en cuenta:

La encuesta es confidencial, toda la información que sea adquirida será utilizada solamente en el desarrollo de este trabajo.

Esta encuesta tendrá un tiempo de duración de aproximadamente 15 minutos.

Preguntas:

1. ¿Considera crucial que una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo opere eficientemente?
2. ¿Qué beneficios tendrá una empresa que logra operar con un buen nivel de eficiencia?
3. ¿Qué consecuencias se tienen cuando el personal de una empresa no es eficiente?
4. ¿Qué opciones recomendaría a una empresa, que se dedica a la distribución de productos de consumo masivo, en la cual personal puede mejorar su eficiencia con la implementación de medidas de control?
5. ¿Considera viable la utilización de un software para apoyar la elaboración de dichas medidas de control?
6. ¿Considera viable la aplicación de un sistema de georreferencia para determinar la localización de los negocios a atender por la empresa y así mejorar el tiempo de respuesta del personal?
7. ¿Mejoraría la eficiencia del personal si se tuviese un sistema en el cual se diseñe las rutas que serán tomadas, acompañado de una base de datos la cual brinde la información del negocio que se atenderá?
8. ¿Consideraría que la aplicación de un software no solamente mejoraría la manera en la cual el personal utiliza su tiempo, sino que también disminuirán los costos a los cuales incurre la empresa?
9. ¿Qué opina acerca de actualizar constantemente los sistemas que se utilizan dentro de una empresa?
10. ¿Considera necesaria la inversión en un software con el cual se pueda realizar georreferencia, hardware con el que se realice la adquisición de coordenadas y personal para que controle esta gestión?

Guía para realizar la entrevista a profundidad (empresa).

Fecha:	Hora:
Entrevistado (a):	
Profesión:	

Introducción:

El propósito de la entrevista es la recopilación de información para un trabajo profesional de tesis. La información será utilizada para validar la hipótesis propuesta. La cantidad de personas a ser entrevistada fue escogida según el tema a tratar.

Puntos para tomar en cuenta:

La encuesta es confidencial, toda la información que sea adquirida será utilizada solamente en el desarrollo de este trabajo.

Esta encuesta tendrá un tiempo de duración de aproximadamente 15 minutos.

Preguntas:

Gestión clientes.

1. ¿Cuál es el procedimiento que se debe seguir cuando se le brindará atención a un nuevo negocio?

2. ¿Cómo se asigna al personal que estará a cargo de la atención de un negocio?
3. ¿Quién es el encargado de conseguir la información del nuevo cliente que será atendido?
4. ¿Considera que la aplicación de nuevas herramientas de software apoyara a la gestión interna del departamento?
5. ¿Considera Google Earth y una base de datos en Excel suficientes para el manejo y administración del personal del departamento?

Preguntas:

Supervisores de gestión clientes.

1. ¿Cuáles son los parámetros que se toman en cuenta para darle o no atención a un negocio?
2. ¿Cuál es el proceso que sigue para la ubicación de un nuevo mercaderista en su ruta?
3. ¿Qué seguimiento se le da a los mercaderistas para evaluar la eficiencia con la cual realiza su trabajo?
4. ¿Los mercaderistas tiene mucho tiempo de ocio?
5. ¿Cómo mejoraría la eficiencia del personal



## 10.2. Gráficas



Departamento de Estadísticas Macroeconómicas  
Sección de Cuentas Nacionales

PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL, MEDIDO POR EL ORIGEN DE LA PRODUCCIÓN  
PERÍODO: 1T-2001 - 1T-2018

Tasas de variación interanual de los valores de cada año

Actividad Económica	Período	2016 <sup>1/</sup>	I	II	III	IV	2017 <sup>1/</sup>	I	II	III	IV
<b>Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca</b>		2.1	0.8	0.8	1.8	4.4	7.0	4.3	7.4	6.1	9.5
Cultivo de café		0.3	-13.3	-0.3	2.6	8.3	5.9	20.5	11.5	3.8	-2.7
Cultivo de banano		-1.9	-3.1	-1.5	-1.6	-1.5	11.0	15.3	7.9	8.7	11.8
Cultivo de cardamomo		-0.1	-13.7	-26.2	-17.7	40.4	70.1	56.8	79.0	69.1	66.6
Cultivo de cereales		0.2	0.9	4.4	4.5	-5.2	-9.2	-14.3	-11.2	-16.6	-0.8
Cultivo de tubérculos, raíces, hortalizas y legumbres		4.6	4.7	3.9	4.5	4.9	8.9	3.3	12.0	5.4	11.8
Cultivo de frutas y nueces		12.1	5.7	13.1	21.9	16.7	7.3	6.5	3.5	10.1	9.2
Otros cultivos agrícolas		1.9	1.8	4.0	4.3	-4.6	0.5	-7.5	0.0	15.0	-3.9
Ganadería		-1.7	1.2	-2.6	-4.1	-1.6	1.9	-2.2	0.7	3.9	6.1
Silvicultura y pesca		0.9	-2.0	1.7	2.1	2.1	9.7	16.5	10.8	5.2	5.0
<b>Explotación de Minas y Canteras</b>		-11.9	-22.0	-10.1	-7.3	-2.9	-14.5	7.7	4.1	-43.5	-34.9
<b>Industrias Manufactureras</b>		5.9	5.2	6.7	4.6	7.2	4.6	6.1	1.4	6.1	4.6
Elaboración de alimentos, bebidas y tabaco		7.6	5.3	7.8	7.4	9.7	5.2	6.7	1.7	7.2	5.1
Fabricación de textiles, prendas de vestir, cuero y calzado		2.9	9.8	2.8	-2.1	1.7	2.5	6.9	-0.4	1.5	1.9
Aserrado y productos de madera, papel, edición e impresión		2.2	6.3	2.5	-2.5	2.9	6.3	0.6	5.2	9.2	10.0
Fabricación de productos de la refinación de petróleo; sustancias y productos químicos		5.0	0.4	7.6	3.8	8.0	3.0	6.5	0.9	5.5	-0.3
Fabricación de productos de caucho y plástico; otros minerales no metálicos		3.3	2.2	6.0	3.9	1.1	3.9	4.5	3.6	2.6	5.2
Productos metálicos, maquinaria y equipo		2.8	2.7	5.8	-0.9	3.7	4.2	3.0	-5.6	12.1	6.9
Fabricación de muebles, otras industrias manufactureras y reciclamiento		5.6	5.9	8.0	2.6	5.5	3.5	4.7	3.4	3.6	1.9
<b>Suministro de Electricidad y captación de agua</b>		10.9	0.8	16.9	14.7	10.6	2.2	7.6	3.2	4.3	-4.4



Departamento de Estadísticas Macroeconómicas  
Sección de Cuentas Nacionales

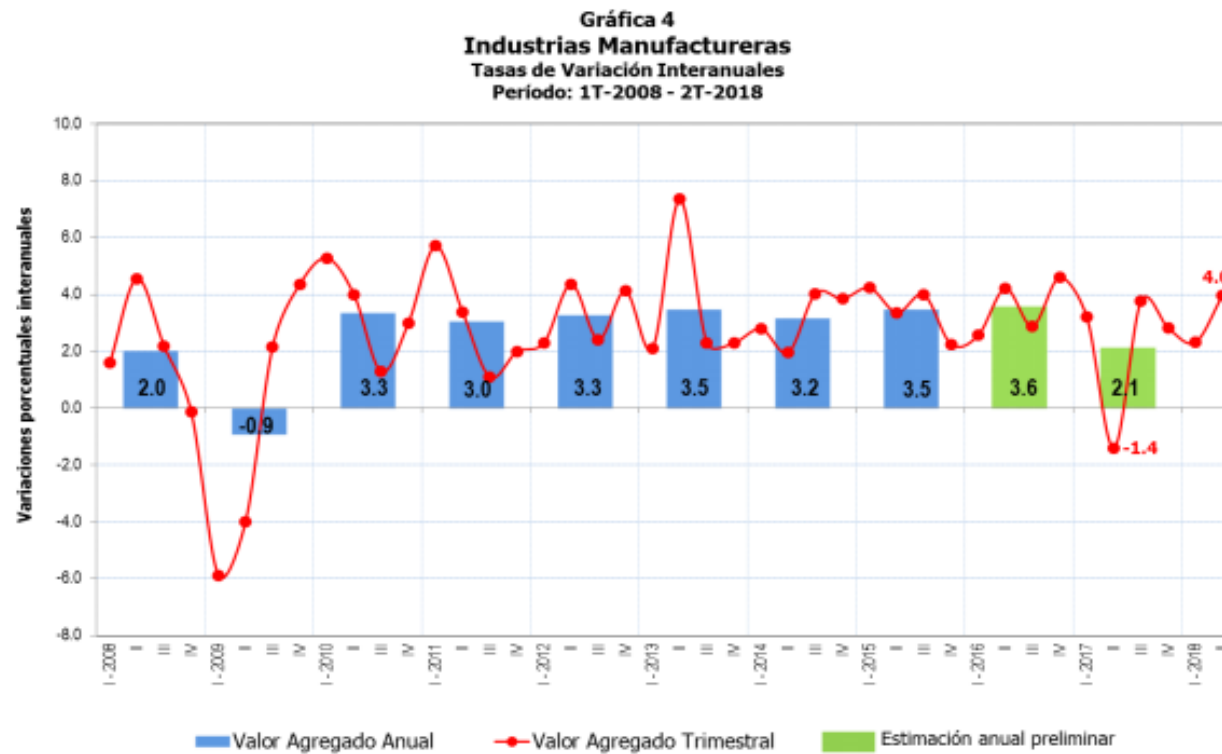
**PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL, MEDIDO POR EL ORIGEN DE LA PRODUCCIÓN**

PERÍODO: 1T-2001 - 1T-2018

Millones de quetzales de cada año

Período	2017 <sup>1/</sup>	I	II	III	IV	2018 <sup>1/</sup>	I
<b>Actividad Económica</b>							
<b>Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca</b>	<b>55,888.1</b>	<b>13,213.2</b>	<b>12,505.7</b>	<b>12,808.7</b>	<b>17,360.4</b>	<b>13,700.1</b>	<b>13,700.1</b>
Cultivo de café	4,181.9	1,047.2	625.4	936.9	1,572.4	945.1	945.1
Cultivo de banano	5,939.7	1,534.3	1,276.2	1,505.2	1,624.1	1,509.0	1,509.0
Cultivo de cardamomo	2,351.4	74.6	670.9	461.9	1,144.0	85.2	85.2
Cultivo de cereales	2,741.0	166.9	490.5	897.9	1,185.7	167.6	167.6
Cultivo de tubérculos, raíces, hortalizas y legumbres	14,309.1	2,465.9	2,896.5	2,970.9	5,975.8	2,756.3	2,756.3
Cultivo de frutas y nueces	6,391.9	2,565.6	1,005.9	908.5	1,911.9	2,689.5	2,689.5
Otros cultivos agrícolas	5,438.3	1,520.5	1,682.6	1,400.5	834.7	1,487.7	1,487.7
Ganadería	11,158.4	2,975.7	2,761.7	2,713.9	2,707.1	3,229.9	3,229.9
Silvicultura y pesca	3,376.4	862.5	1,096.1	1,013.1	404.7	829.9	829.9
<b>Explotación de Minas y Canteras</b>	<b>6,487.0</b>	<b>2,380.7</b>	<b>2,022.0</b>	<b>1,005.2</b>	<b>1,079.1</b>	<b>1,147.9</b>	<b>1,147.9</b>
<b>Industrias Manufactureras</b>	<b>100,028.9</b>	<b>25,203.3</b>	<b>23,730.0</b>	<b>25,245.7</b>	<b>25,849.8</b>	<b>26,140.0</b>	<b>26,140.0</b>
Elaboración de alimentos, bebidas y tabaco	61,013.9	15,514.6	13,995.7	15,419.3	16,084.4	16,136.5	16,136.5
Fabricación de textiles, prendas de vestir, cuero y calzado	12,026.5	3,222.2	3,035.7	2,885.9	2,882.8	3,243.6	3,243.6
Aserrado y productos de madera, papel, edición e impresión	4,033.1	998.0	871.6	1,067.5	1,096.0	1,041.2	1,041.2
Fabricación de productos de la refinación de petróleo; sustancias y productos químicos	6,591.4	1,572.7	1,735.0	1,653.8	1,629.8	1,603.3	1,603.3
Fabricación de productos de caucho y plástico; otros minerales no metálicos	8,414.9	1,840.1	2,133.6	2,205.6	2,235.7	1,970.7	1,970.7
Productos metálicos, maquinaria y equipo	4,341.1	1,051.2	953.0	1,159.4	1,177.6	1,141.1	1,141.1
Fabricación de muebles, otras industrias manufactureras y reciclamiento	3,608.0	1,004.5	1,005.5	854.3	743.7	1,003.6	1,003.6
<b>Suministro de Electricidad y captación de agua</b>	<b>13,061.2</b>	<b>2,834.8</b>	<b>3,285.8</b>	<b>3,389.5</b>	<b>3,551.0</b>	<b>2,948.6</b>	<b>2,948.6</b>

### 2.3 Industrias Manufactureras



Guerra, Edwin  
Rediseño de rutas para la optimización de costos y tiempo de ejecución  
Capítulo ocho: Anexos

Período	1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2. Explotación de minas y canteras	3. Industrias manufactureras	4. Suministro de electricidad y captación de agua	5. Construcción	6. Comercio al por mayor y al por menor	7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares	9. Alquiler de vivienda	10. Servicios privados	11. Administración pública y defensa	Intermediación Financiera Medidos Indirectamente -SIFMI-	Impuestos netos de subvenciones a los productos	PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL
<b>2008</b>	<b>32,991.1</b>	<b>5,370.7</b>	<b>54,629.1</b>	<b>6,667.3</b>	<b>15,177.9</b>	<b>48,787.8</b>	<b>22,236.5</b>	<b>9,345.5</b>	<b>26,121.8</b>	<b>43,955.2</b>	<b>18,500.1</b>	<b>-8,220.8</b>	<b>20,309.4</b>	<b>295,871.5</b>
I	7,188.3	1,516.7	13,482.4	1,604.4	2,971.1	10,580.0	5,185.5	2,202.9	6,373.3	10,551.7	4,189.9	-1,777.3	4,844.2	68,913.0
II	7,190.2	1,519.5	13,082.4	1,692.8	3,773.9	10,926.7	5,622.8	6,494.6	6,494.6	10,976.9	4,304.5	-1,948.8	5,130.6	71,091.8
III	8,186.9	1,287.7	14,076.6	1,717.3	3,653.7	12,726.9	5,664.3	2,307.2	6,581.2	11,049.1	4,883.0	-2,105.3	5,034.1	75,062.7
IV	10,425.7	1,046.8	13,987.7	1,652.7	4,779.2	14,554.2	5,763.8	2,509.8	6,672.7	11,377.5	5,122.7	-2,389.4	5,300.4	80,804.0
<b>2009</b>	<b>35,902.1</b>	<b>5,008.3</b>	<b>57,431.0</b>	<b>6,910.6</b>	<b>14,055.7</b>	<b>49,888.3</b>	<b>24,616.9</b>	<b>9,972.2</b>	<b>27,604.4</b>	<b>44,700.5</b>	<b>21,801.8</b>	<b>-9,032.7</b>	<b>19,107.3</b>	<b>307,966.6</b>
I	8,383.8	1,190.4	14,005.5	1,600.7	3,150.7	10,848.3	5,988.1	2,663.1	6,794.6	10,837.7	4,856.4	-2,239.0	4,289.3	72,369.6
II	8,186.2	1,200.4	13,437.2	1,702.6	3,336.4	11,135.7	6,237.8	2,452.8	6,864.2	11,104.7	4,982.1	-2,233.3	4,569.0	72,975.9
III	8,765.3	1,215.8	14,896.4	1,793.6	3,345.9	13,117.9	6,174.2	2,495.0	6,937.0	11,230.3	5,905.0	-2,316.6	4,803.1	78,362.6
IV	10,566.8	1,401.8	15,092.0	1,813.8	4,222.7	14,786.4	6,216.8	2,361.3	7,008.7	11,527.8	6,058.3	-2,243.7	5,445.8	84,258.5
<b>2010</b>	<b>36,821.3</b>	<b>6,616.0</b>	<b>62,072.9</b>	<b>8,002.7</b>	<b>13,416.4</b>	<b>56,719.3</b>	<b>26,290.0</b>	<b>10,819.7</b>	<b>29,142.9</b>	<b>47,539.2</b>	<b>24,407.9</b>	<b>-9,627.2</b>	<b>20,872.3</b>	<b>333,093.4</b>
I	8,911.5	1,673.9	15,760.5	1,738.8	2,878.5	12,410.1	6,505.2	2,786.9	7,154.4	11,319.3	5,486.0	-2,316.3	4,640.2	78,949.1
II	8,268.2	1,649.4	14,478.5	2,086.9	3,054.9	12,820.2	6,931.0	2,636.2	7,248.1	11,735.3	5,653.9	-2,349.2	5,032.7	79,246.0
III	8,621.1	1,385.6	15,623.9	2,181.5	3,328.1	14,536.3	6,285.0	2,666.7	7,325.2	11,975.5	6,320.4	-2,433.7	5,220.4	83,036.0
IV	11,020.5	1,907.1	16,210.0	1,995.5	4,154.9	16,952.7	6,568.8	2,729.9	7,415.2	12,509.1	6,947.7	-2,528.0	5,979.0	91,862.3
<b>2011</b>	<b>41,088.7</b>	<b>10,512.2</b>	<b>69,183.1</b>	<b>7,546.0</b>	<b>14,738.8</b>	<b>67,107.9</b>	<b>29,105.0</b>	<b>11,518.9</b>	<b>30,448.4</b>	<b>50,567.9</b>	<b>26,487.9</b>	<b>-10,646.4</b>	<b>23,353.3</b>	<b>371,011.6</b>
I	9,232.6	2,615.7	17,272.0	1,697.8	3,045.6	14,173.7	7,022.1	3,041.1	7,577.8	11,958.1	5,919.2	-2,551.3	5,166.6	86,170.9
II	9,273.1	2,573.4	16,113.3	1,959.3	3,298.0	15,061.9	7,622.9	2,628.0	7,553.0	12,466.9	6,298.2	-2,463.7	5,924.8	88,309.3
III	10,070.9	2,650.8	17,507.5	2,023.0	3,703.2	17,815.5	7,003.9	2,862.4	7,615.2	12,886.8	6,819.2	-2,672.7	5,848.0	94,133.8
IV	12,512.1	2,672.3	18,290.3	1,865.8	4,692.0	20,056.9	7,456.0	2,987.3	7,702.3	13,256.0	7,451.3	-2,958.7	6,413.9	102,397.5
<b>2012</b>	<b>41,657.8</b>	<b>8,604.2</b>	<b>75,472.7</b>	<b>8,736.3</b>	<b>16,446.1</b>	<b>73,792.7</b>	<b>30,515.0</b>	<b>12,953.7</b>	<b>31,712.8</b>	<b>53,832.2</b>	<b>28,458.9</b>	<b>-11,591.4</b>	<b>24,131.9</b>	<b>394,723.0</b>
I	9,973.5	2,731.5	18,994.0	1,694.5	3,277.3	16,358.0	7,656.2	3,367.5	7,821.3	12,837.2	6,575.2	-2,799.2	5,637.9	94,124.9
II	9,313.2	2,058.5	17,864.0	2,195.4	3,609.5	17,064.6	8,180.5	3,164.4	7,892.4	13,119.7	6,600.1	-2,830.4	5,993.3	94,225.0
III	9,757.4	1,902.5	18,847.6	2,388.7	4,187.4	18,945.5	7,108.9	3,231.4	7,965.3	13,693.1	7,461.7	-2,939.4	5,818.2	98,368.1
IV	12,613.7	1,911.7	19,767.1	2,457.7	5,371.8	21,424.7	7,569.5	3,190.5	8,033.9	14,182.1	7,822.0	-3,022.3	6,682.6	108,005.1
<b>2013<sup>1/</sup></b>	<b>44,988.0</b>	<b>7,813.2</b>	<b>80,720.7</b>	<b>9,790.8</b>	<b>17,278.5</b>	<b>82,646.2</b>	<b>31,844.5</b>	<b>14,301.0</b>	<b>33,019.3</b>	<b>57,254.6</b>	<b>31,425.1</b>	<b>-12,829.9</b>	<b>24,845.8</b>	<b>423,097.7</b>
I	10,959.7	2,398.4	20,062.2	2,048.2	3,425.6	18,100.1	7,886.2	3,578.5	8,166.1	13,502.7	7,098.4	-3,011.8	5,524.3	99,738.4
II	10,086.2	1,893.9	19,837.3	2,618.0	3,855.0	19,217.4	8,393.4	3,521.7	8,213.0	14,119.1	7,415.9	-3,130.4	6,188.5	102,229.1
III	10,439.0	1,704.9	20,015.2	2,609.1	4,422.0	21,010.1	7,760.4	3,633.3	8,293.1	14,774.8	8,142.2	-3,277.7	6,190.0	105,716.3
IV	13,503.1	1,816.2	20,806.0	2,515.5	5,575.9	24,318.5	7,804.5	3,567.5	8,347.1	14,858.0	8,768.6	-3,409.9	6,943.0	115,413.9
<b>2014<sup>1/</sup></b>	<b>48,585.1</b>	<b>10,069.2</b>	<b>85,271.2</b>	<b>10,537.3</b>	<b>18,243.7</b>	<b>91,186.4</b>	<b>33,669.3</b>	<b>15,398.4</b>	<b>34,247.4</b>	<b>60,272.5</b>	<b>34,093.1</b>	<b>-13,788.3</b>	<b>26,267.5</b>	<b>454,052.8</b>
I	11,574.9	2,811.7	21,168.0	2,185.0	3,551.6	20,205.4	8,136.3	3,915.3	8,469.5	14,300.1	7,670.8	-3,354.7	5,808.4	106,442.2
II	10,821.6	2,706.3	20,715.5	2,615.3	4,049.3	21,298.3	8,907.6	3,770.7	8,517.0	14,884.5	8,164.1	-3,370.7	6,435.8	109,515.5
III	11,310.8	2,621.9	21,317.3	2,665.1	4,711.4	23,179.8	8,102.5	3,792.7	8,597.4	15,424.9	8,867.1	-3,453.5	6,735.4	113,872.7
IV	14,877.8	1,929.3	22,070.4	3,071.9	5,931.5	26,502.8	8,522.9	3,919.8	8,663.5	15,662.9	9,391.1	-3,609.4	7,287.9	124,222.3
<b>2015<sup>1/</sup></b>	<b>51,160.9</b>	<b>8,620.1</b>	<b>90,298.5</b>	<b>11,526.9</b>	<b>18,963.7</b>	<b>105,531.3</b>	<b>37,064.8</b>	<b>16,608.8</b>	<b>35,454.3</b>	<b>63,445.9</b>	<b>36,731.7</b>	<b>-14,388.7</b>	<b>27,110.0</b>	<b>488,128.2</b>
I	12,558.7	2,832.3	22,575.5	2,614.1	3,756.4	23,529.4	9,218.8	4,228.7	8,780.3	15,227.4	8,465.3	-3,516.0	6,091.1	116,362.0
II	11,553.8	2,161.4	21,928.9	2,724.1	4,268.3	24,525.8	9,824.4	4,044.3	8,813.9	15,592.7	8,603.3	-3,538.2	6,603.8	117,106.4
III	11,858.4	1,918.8	22,731.4	2,831.1	4,892.7	27,017.3	8,719.4	4,007.2	8,897.6	16,231.4	9,498.5	-3,561.6	6,952.3	121,994.4
IV	15,190.1	1,707.5	23,062.8	3,357.5	6,046.3	30,458.9	9,302.3	4,328.6	8,962.5	16,394.4	10,164.5	-3,772.9	7,462.7	132,665.3
<b>2016<sup>1/</sup></b>	<b>52,232.9</b>	<b>7,590.7</b>	<b>95,661.1</b>	<b>12,778.5</b>	<b>19,780.2</b>	<b>120,657.8</b>	<b>39,899.0</b>	<b>17,581.5</b>	<b>36,763.9</b>	<b>66,900.0</b>	<b>39,000.3</b>	<b>-14,891.1</b>	<b>27,882.2</b>	<b>521,836.9</b>
I	12,664.4	2,210.5	23,760.0	2,633.9	3,965.3	27,605.3	10,025.7	4,485.9	9,103.1	16,058.2	8,892.8	-3,637.1	6,087.7	123,855.8
II	11,642.2	1,942.1	23,398.0	3,183.5	4,482.2	28,049.5	10,595.4	4,269.7	9,136.8	16,362.1	9,022.4	-3,685.8	6,925.1	125,323.0
III	12,074.5	1,779.4	23,784.8	3,248.6	5,037.0	30,406.6	9,347.4	4,309.8	9,222.6	17,110.4	10,198.0	-3,684.9	7,005.3	129,839.7
IV	15,851.8	1,658.6	24,718.3	3,712.6	6,295.7	34,596.3	9,930.4	4,516.0	9,301.4	17,369.2	10,887.1	-3,883.2	7,864.2	142,818.4
<b>2017<sup>1/</sup></b>	<b>55,888.1</b>	<b>6,487.0</b>	<b>100,028.9</b>	<b>13,061.2</b>	<b>20,830.6</b>	<b>135,602.0</b>	<b>41,096.4</b>	<b>18,290.6</b>	<b>38,120.8</b>	<b>70,427.0</b>	<b>41,732.2</b>	<b>-15,596.6</b>	<b>29,680.7</b>	<b>555,648.8</b>
I	13,213.2	2,380.7	25,203.3	2,834.8	4,168.8	31,329.3	10,392.8	4,627.0	9,441.4	16,885.6	9,315.4	-3,740.1	6,599.6	132,651.9
II	12,505.7	2,022.0	23,730.0	3,285.8	4,715.7	31,209.4	10,805.3	4,429.1	9,468.0	17,271.3	9,449.8	-3,881.2	7,099.6	132,110.6
III	12,808.7	1,005.2	25,245.7	3,389.5	5,325.8	34,060.8	9,503.9	4,482.6	9,553.9	17,964.0	10,729.4	-3,876.5	7,357.3	137,550.5
IV	17,360.4	1,079.1	25,849.8	3,551.0	6,620.3	39,002.5	10,394.4	4,751.8	9,657.5	18,306.1	12,237.5	-4,098.8	8,624.2	153,335.9
<b>2018<sup>1/</sup></b>	<b>26,698.9</b>	<b>2,166.2</b>	<b>51,073.8</b>	<b>6,314.1</b>	<b>9,312.3</b>	<b>70,132.5</b>	<b>22,839.4</b>	<b>9,649.9</b>	<b>19,710.9</b>	<b>35,863.5</b>	<b>19,819.4</b>	<b>-7,947.5</b>	<b>14,723.6</b>	<b>280,356.8</b>
I	13,556.5	1,149.1	26,152.3	2,948.0	4,377.1	35,044.5	10,915.6	4,943.6	9,831.0	17,753.5	9,809.8	-3,950.7	6,866.4	139,396.6
II	13,142.4	1,017.1	24,921.5	3,366.0	4,935.2	35,088.0	11,923.8	4,706.4	9,879.9	18,110.0	10,009.6	-3,996.8	7,857.2	140,960.3

### **10.3. Propuesta de Valor**

Como propuesta de valor para la empresa a estudio se recomienda la utilización de un software el cual apoye a la gestión del control del personal. Este software constará de dos partes acompañadas de una inducción adecuada para el personal y además se realizará una revisión al personal actual del departamento.

El software que se planea utilizar es Google Earth y este es de fácil utilización además de ser gratis para los usuarios. Se recomienda una prueba piloto, las herramientas que se recomienda son de uso gratuito por lo que a partir de esta se puede evaluar la viabilidad del proyecto y el análisis de costo y beneficio que este brindará al departamento.

En base a la prueba piloto que se realice en las herramientas gratuitas la empresa podrá tomar la decisión de contratar personal adecuado para que maneje la gestión. También se podrá evaluar la adquisición de un software para el manejo de rutas que brinde más información y que contenga más herramientas.

Como se menciona anteriormente una de las herramientas recomendada es Google Earth, pero esta por sí sola no podrá brindar la información suficiente por lo que debe ser acompañada con una base de datos. La base de datos se recomienda hacerla en Microsoft Excel, la versatilidad y facilidad de uso de esta herramienta facilitará la recolección de datos.

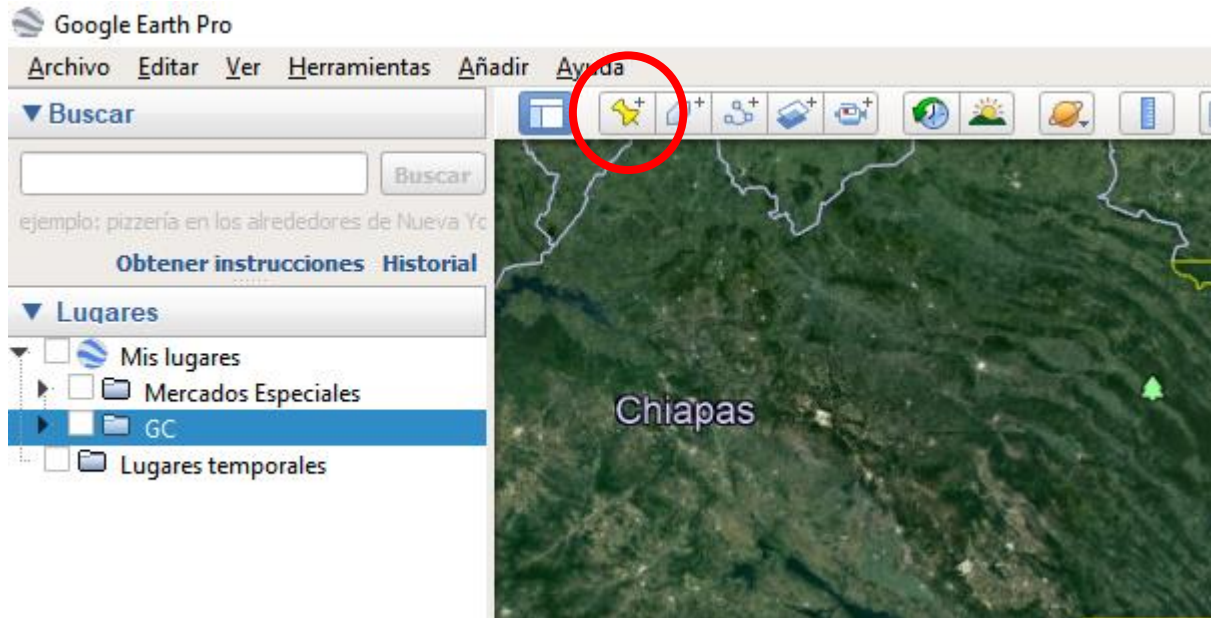
Puntualmente Google Earth servirá al departamento para conocer la localización exacta de los negocios y en base a esta información se crearán las rutas eficientes. Estas rutas cubrirán una

mayor área, utilizando los mismos recursos, idealmente lo que se busca es reducir la optimización de recursos. Con la herramienta de Google Earth se busca realizar polígonos para determinar un estudio de tiempos y movimientos, contar con este estudio permitirá agilizar al personal dentro de la ruta que debe seguir. Estos polígonos apoyarán a la optimización de recursos y personal.

El proceso de la utilización de esta herramienta se detalla a continuación. Google Earth es una herramienta de fácil utilización, casi auto explicativa. Para la utilización de Google Earth se debe contar con la siguiente información antes de empezar el proceso de localización de puntos:

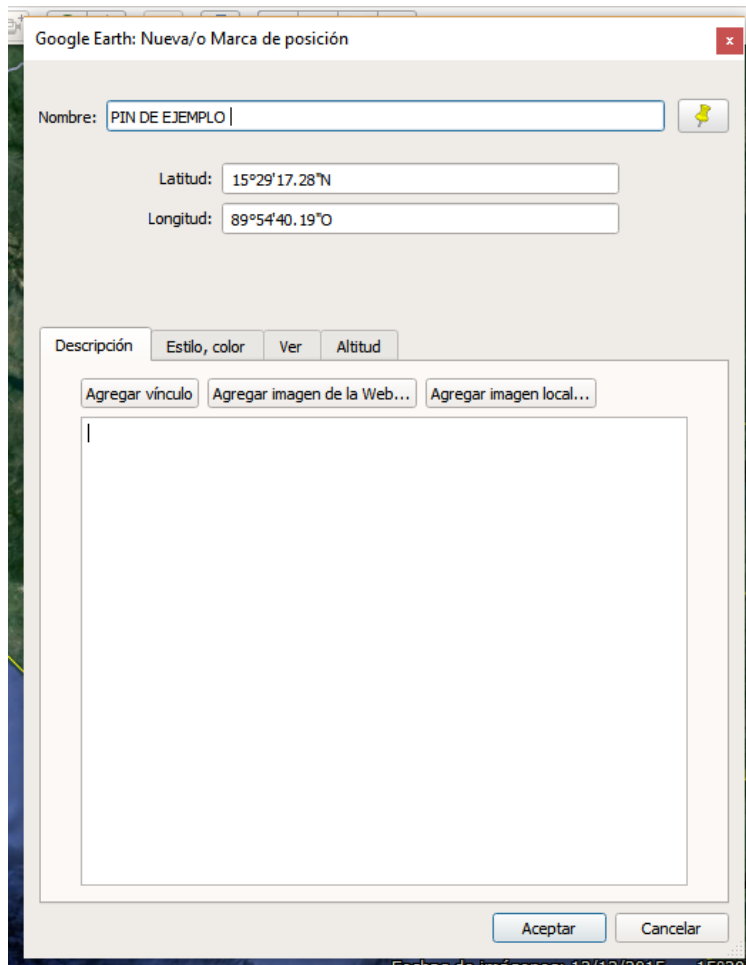
- Nombre que se le asignará al negocio.
- Localización del lugar, con esto se refiere a la latitud y longitud en la cual el lugar se encuentra localizado dentro del plano.
- Breve descripción de lugar.
- Referencias en las cercanías para facilitar su localización.
- Cadena a la que pertenece.
- Nombre del encargado de la tienda
- Productos más vendidos o de mayor rotación.

Para introducir un nuevo “pin”, o lugar que se quiere identificar por medio de sus coordenadas se debe dar clic sobre añadir pin.



Esto desplegará un cuadro de texto en el cual se debe introducir la información siguiente, nombre del lugar, la latitud y la longitud en la que se encuentra y además se puede agregar una descripción del lugar.

Para mejorar la distribución de las diversas cadenas de clientes se recomienda crear una carpeta por cada cadena, la cual puede ser además dividida por sectores a los que se les brinda atención. Esto apoyará a mantener el orden entre los diferentes negocios que se atenderán, así como facilitar el acceso. El color del pin se puede personalizar al gusto del usuario. Como propuesta se recomienda asignar un color de pin a cada cadena para simplificar y agilizar su identificación.

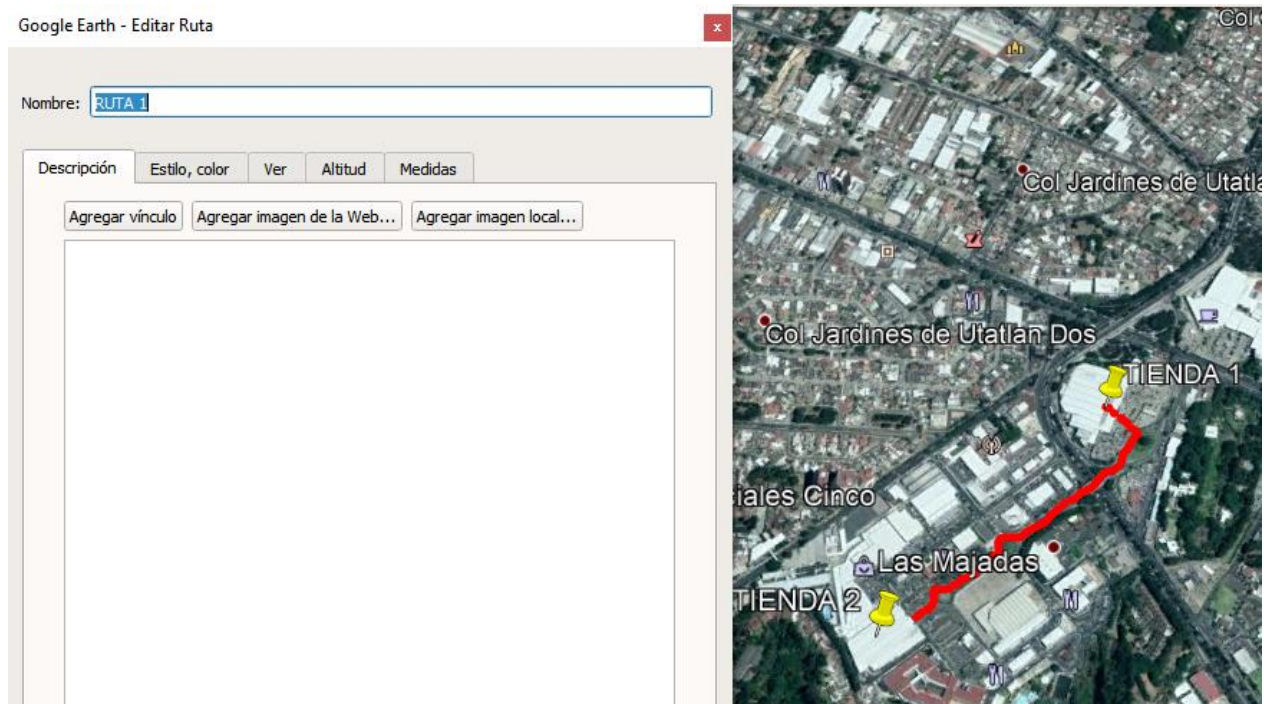


-  TIENDA 1
-  TIENDA 2
-  TIENDA 3
-  TIENDA 4

Al crear varios puntos podemos determinar las distancias que existe entre estos y crear rutas. Estas rutas son creadas con un fundamento y no aleatoriamente, contar con la información de esta manera apoyará a la toma de decisiones y a la trasmisión de información. Además, disminuirá el tiempo de aprendizaje del nuevo personal que realizará la ruta. Si el nuevo personal que se es contratado no conoce un lugar en específico Google Earth brinda la información necesaria.



La creación de las rutas se debe hacer una a una evaluando la distancia entre los negocios. También se debe de tomar en cuenta el tránsito vehicular para estimar tiempos de transporte ya que estos no siempre serán iguales y será una variable externa a la empresa la cual es imposible de controlar.



Para la adquisición de las coordenadas de los negocios se recomienda centralizar la información en un solo documento para agilizar su exportación. Esta centralización de la información facilitara todo el proceso ya que no se tendrán que introducir las coordenadas una por

una, sino que Google Earth permite la exportación de un documento y este resaltara todas las localizaciones que se han incluido.

	A	B	C	D
1				
2				
3	<b>PDV</b>	<b>Coordenada</b>		
4	<b>Tienda 1</b>	14.613744,-90.521031		
5	<b>Tienda 2</b>	14.619132,-90.519338		
6	<b>Tienda 3</b>	14.618036,-90.518518		
7	<b>Tienda 4</b>	14.620680,-90.518881		
8	<b>Tienda 5</b>	14.618385,-90.518967		

Una vez creadas las rutas el siguiente paso será abocarse a la base de datos que se estará trabajando en Microsoft Excel. Esta base de datos tendrá el objetivo de guiar al personal en la ruta que debe realizar diariamente, los tiempos de atención que se le asigna a cada negocio y además los días de atención que se le han sido asignado.

No. RUTA Merchandising: 2		Contrato:					
Mercaderista a Cargo:		Hora por día: 8					
Departamento:		horas a la semana: 0					
Celular:		horas al mes: 0					
# Ruta ventas:							
Vendedor:							
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
7:00 A 8:00	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 4	Tienda 5	Tienda 6	DESCANSO
8:00 a 9:00	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	
9:00 a 9:20	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	
9:00 a 10:00	Tienda 6	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 4	Tienda 5	
10:00 a 11:00	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	
11:00 a 11:20	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	
11:20 a 12:00	Tienda 5	Tienda 6	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	DESCANSO	
12:00 a 1:00							
1:00 a 2:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo		
2:00 a 2:25	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado	Traslado		
2:25 a 3:00	Tienda 3	Tienda 4	Tienda 5	Tienda 1	Tienda 2		
3:00 a 4:00							

Además de conocer la ruta que se debe seguir día a día en esta base de datos se incluye la información básica del negocio al que se le está brindando atención. Esta información es la siguiente.

- Encargado del negocio
- Productos con mayor venta en la tienda (80 – 20 de los productos)
- Rotación de los productos
- Inventario recomendado para el punto de venta
- Promociones o dinámicas en el punto de venta

La información que se incluye es básica y además apoyará a los mercaderistas a mejorar sus labores, ya que facilitará la transmisión de la información.

Las capacitaciones que se recomienda realizar son dos, una especialmente dirigida a los supervisores y otra a los mercaderistas. Es crucial que los supervisores sean quienes actualicen la información para su personal, esto apoyará no solamente el control, sino que permitirá agilizar todos los procesos que se llevan a cabo. La capacitación que ira dirigida al resto del personal es para presentar las herramientas con las que se estará trabajando y explicar como estas apoyaran a su labor diaria.

Las rutas que actualmente tiene la empresa pueden ser reducidas en un quince por ciento (15%) aproximadamente, esto si se reestructura utilizando la nueva metodología recomendada. Esta reducción será solo de rutas, la cantidad de negocios que son atendidos seguirán siendo los mismos, variará después de realizar la depuración según ventas y serán sustituidos por nuevos que representen una mayor rentabilidad para le empresa.

Al finalizar el proceso se debe evaluar al personal nuevamente para hacer una depuración, dentro de los equipos de trabajo se pueden encontrar deficiencias y se deben tomar medidas correctivas. Ya que las rutas serán reducidas en un quince por ciento se podrá obtener un ahorro en

los costos fijos a los que actualmente incurre la empresa. Esto no solamente aumentara la utilidad al final de ejercicio, sino que elevara el nivel de efectividad del departamento para cumplir con el presupuesto que se le es asignado.

Luego de realizar las evaluaciones se debe realizar una depuración de los negocios que se atiende, varios de los negocios podrán ser remplazados por otros si estos no están rindiendo como la empresa lo desea. Al momento de realizar la aplicación de estas herramientas se podrá medir lo que realmente la empresa invierte en cada negocio y con esto determinar que negocios son rentables y cuales no lo son, esto permitirá al departamento realizar sugerencias contrastantes de cambios en los clientes y como estos cambios mejorarán la rentabilidad de la empresa.