

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EL TABLERO DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL,
BALANCED SCORECARD, CONSTRUIDO CON INDICADORES
NO FINANCIEROS, EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO.**

LUIS ERNESTO MÉNDEZ GALVEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EL TABLERO DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL, BALANCED
SCORECARD, CONSTRUIDO CON INDICADORES NO FINANCIEROS, EN
UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE
CONSUMO MASIVO.**



TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

LUIS ERNESTO MÉNDEZ GALVEZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Angel Jacobo Meléndez Mayorga
VOCAL 1°.	Lic. Canton Lee Villela
VOCAL 2°.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°.	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
VOCAL 5°.	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática Estadística	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Área Mercadotecnia Operaciones	Licda. Teresa Inés Trujillo Lara
Área Administración Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretaria:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala 15 de Junio de 2006

Licenciado:

Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho:

Señor Decano:

Por este medio informo que he asesorado al estudiante Luis Ernesto Méndez Galvez, con carné No.: 9511062, en la elaboración de la tesis titulada: **EL TABLERO DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL, BALANCED SCORECARD, CONSTRUIDO CON INDICADORES NO FINANCIEROS, EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**. El tema fue aprobado por el comité de puntos de tesis, el 23 de febrero de 2,005.

La tesis llena los requisitos que académicamente se requieren y será de utilidad para la empresa en estudio.

Por lo mismo, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licenciado Mario Rodolfo Argueta Noriega

Colegiado No.: 2171



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
NUEVE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 41-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de noviembre de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 133-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de septiembre de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "EL TABLERO DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL, BALANCED SCORECARD, CONSTRUIDO CON INDICADORES NO FINANCIEROS, EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO", que para su graduación profesional presentó el estudiante LUIS ERNESTO MÉNDEZ GALVEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ANGEL JACOBO MELÉNDEZ MAYORGA
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.

"Todo Por Ti Carolingia Mía"
Dr. Carlos Martínez Durán.
2006: Centenario de su Nacimiento.

ACTO QUE DEDICO

A Dios;

Porque me ha permitido cumplir este sueño al lado de mi familia. "Te alabaré; porque formidables y maravillosas son tus obras; estoy maravillado, y mi alma lo sabe muy bien." Salmos 139:14

A mi esposa y mi hijo;

Por su constante apoyo, aliento y comprensión, que me impulsaron a cumplir con esta meta.

A mi padre;

Quien con esfuerzo y su ejemplo, me enseñó que la verdadera sabiduría nace en el temor a Jehová.

A mi abuela;

Por su amor y sus oportunos consejos.

A mis tíos, primos y demás familia;

Quienes con su amistad y cariño, siempre me han apoyado en los momentos importantes de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Introducción	<i>i</i>
CAPÍTULO I	
Marco Teórico	
1. Control de Mando Integral	2
1.1 Perspectiva financiera	3
1.2 Perspectiva clientes	6
1.3 Perspectiva de los procesos internos	8
1.4 Perspectiva de aprendizaje crecimiento	9
1.5 Vinculación de los indicadores	11
1.6 Implementación del CMI	16
1.7 Estrategia Competitiva	17
1.8 Estrategias Competitivas Genéricas	21
1.9 La cadena de Valor	21
1.10 Planeación Estratégica	24
1.11 Sistemas de gestión	27
1.12 Proceso	28
1.13 Canal de distribución	28
1.14 Modelación de procesos, metodología IDEF0	28
1.15 Diagnostico situacional estratégico	29
CAPÍTULO II	
Situación actual de la empresa	
2. Antecedentes	31
2.1 Análisis de la estructura de procesos	34
2.2 Diagnostico Situacional Estratégico	46

CAPÍTULO III

Propuesta de Tablero de Mando Integral

3.	Desarrollo de la propuesta	60
3.1	Construcción del modelo	60
3.2	Modelo terminado	72
	Conclusiones y recomendaciones	85
	Bibliografía	88
	Anexos	89

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
1. Fundamentos de modelo de CMI	3
2. Estructura de la Perspectiva de los procesos internos	9
3. Proceso de construcción del CMI	12
4. Diagrama de relación de causa y efecto	14
5. Pasos para construir el CMI	16
6. Las Cinco Fuerzas Competitivas	18
7. La Cadena de Valor	23
8. Diagrama IDEF0	29
9. Organigrama distribuidora Productos Excelentes, S.A.	33
10. Definición de Procesos Primarios y secundarios o de apoyo	35
11. Primer nivel, Árbol de procesos	37
12. Árbol de procesos, Logística Externa	38
13. Árbol de procesos, Ventas y Mercadeo	39
14. Árbol de procesos, Servicio	40
15. Resultado de medición de tiempos	41
16. Mapa de recorrido	43
17. Esquema transaccional en operación	58
18. Diagrama Causa y Efecto Propuesto	61
19. Incorporación del modulo CMI al sistema informático actual	70
20. Manejo de información	71
21. Menú del CMI	73
22. Aprendizaje Crecimiento, directivo	74
23. Procesos Internos, directivo	75
24. Clientes, directivo	76
25. Aprendizaje Crecimiento, operativo	77
26. Procesos Internos, operativo	78
27. Clientes, operativo	79
28. Tablero operativo clientes, para un supervisor de ventas	80
29. Plan de implementación del CMI	82
30. Estructura de proyecto	83

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
1. Matriz Aprendizaje Crecimiento	63
2. Matriz Procesos Internos	65
3. Matriz Clientes	67
4. Estimación de costos de implementación	83

ÍNDICE DE ESQUEMAS

	Página
1. Descripción de las fuerzas competitivas	50
2. Matriz FODA	51
3. Estrategias, Matriz FODA	52
4. Preguntas y escalas para priorizar problemas	55
5. Problemas priorizados	56
6. Descripción de Causas a problemas Priorizados	57

INTRODUCCIÓN

La influencia en la cultura de servicio al cliente que las nuevas metodologías de servicio han generado, derivan en el que ya no sea una practica esperar a que los clientes visiten los locales de venta, las nuevas formas de hacer negocios están basadas en buscar la formula de como llegar a los clientes antes que la competencia, buscando siempre operar al menor costo.

Las empresas que se dedican a comercializar productos de consumo masivo, no son la excepción y por ello invierten una gran cantidad de recursos para lograr el reparto de sus productos. El controlar y administrar a la fuerza de ventas, como es llamado este recurso dentro del ámbito de distribución, es un reto, que normalmente no es superado por los ejecutivos y perjudica grandemente los costos de distribución y operación de las empresas.

Como problemas comunes, esta el incurrir en gastos innecesarios, cuando se cuenta con una estructura grande de control, que son los supervisores y por la falta de claridad en el rol de la empresa, se les desperdicia en la tabulación constante de información de sus rutas, en salidas al mercado sin planificación previa del fin de la misma, convertidas en rutina y sin ningún seguimiento posterior. También, esta el desperdicio de recursos, cuando por no ser eficientes con la administración de los recorridos de los vendedores, se tiende a incurrir en gastos al comprar vehículos y contratar mas personal para generar mayor cobertura de clientes, obviando la opción de que a través de la eficientización de la misma fuerza de ventas existente, el crecimiento en la cobertura es posible.

Como aporte, para lograr que la distribuidora Productos Excelentes, S.A. pueda abordar adecuadamente estos problemas cotidianos en la distribución, se ha realizado el presente trabajo de tesis, cuyo fin, es el de elaborar el Tablero de Control de Mando Integral o Balanced Scorecard, construido con indicadores no financieros, en una empresa de distribución de productos alimenticios de consumo masivo.

Este trabajo, esta estructurado en cuatro capítulos. El primer capítulo contiene el marco teórico que se convierte en la base donde se sustenta la investigación. Se abordan los temas: El Control de Mando Integral o Balanced Scorecard, con cada una de sus cuatro perspectivas, la conformación de sus indicadores y su implementación. La estrategia Competitiva y sus Cinco Fuerzas Competitivas, tema importante para la correcta orientación del CMI. La Cadena de Valor, teoría relevante para entender la integración funcional de una organización y por ende vital para el desarrollo de los indicadores. La Planeación Estratégica, útil para el correcto entendimiento del entorno de la Visión y Misión. Adicional, los conceptos sobre Sistemas de Gestión, la diagramación de los procesos con la metodología IDEF0, el canal de distribución y la estructura del Diagnostico Situacional Estratégico.

En el segundo capítulo, desarrolla el análisis de la situación actual de la empresa, punto referente para la conformación del tercer capítulo que es la construcción y presentación de la propuesta del Control de Mando Integral para la distribuidora, de igual forma que las conclusiones y recomendaciones. En él último segmento, se integraron como anexos, los cuadros diagramados de los procesos principales en la distribuidora, que se desprenden del árbol de procesos, se adjunta también, el formato para la toma de tiempos y movimientos en ruta.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En la actualidad, las empresas enfrentan grandes retos que demandan cada día mayor eficiencia en su operación. El mercado exige una atención personalizada que satisfaga sus necesidades, la competencia, impone un ritmo donde el control de todo lo que genere costo se convierte en el lumbral que determina la existencia o quiebra de una empresa, la creatividad e innovación en los productos es una constante que permitirá el desarrollo estable y sostenible de la organización. Los cambios políticos, legales y sociales, característicos de las sociedades subdesarrolladas o economías emergentes continúan, dando por periodos muy cortos de tiempo, muestras de alguna ligera estabilidad.

Para que una empresa mantenga su operación dentro de este nuevo mercado competitivo, es necesario que sus ejecutivos dispongan de información pronta y oportuna de la operación interna y del entorno. Sin perder de vista, que esta información no será utilizada si se presentan inmensos informes que contienen grandes volúmenes de datos, debido a que trabajar con esto provocará que las decisiones se tomen con tiempo de retraso. El esquema adecuado, es disponer de información concisa e importante, que refleje el estado actual de la compañía. A través del uso de indicadores, se puede lograr que con poco tiempo de análisis, esta información sea útil para la toma de decisiones, monitorear el desarrollo de las acciones implementadas y evaluando si estas continúan su ejecución hacia las estrategias y metas previstas.

El Control de Mando Integral fue diseñado por sus creadores, para que la gestión o administración de la información dentro de la organización se realice a través del uso de indicadores, integrando esta información a objetivos que sean derivados de la misión y que se reflejen en la medición de los resultados esperados en las actividades que mayor impacto generan en los resultados económicos del negocio, conocidos como los procesos primarios, según los conceptos vertidos en la cadena de valor. Su adecuada utilización permitirá la

medición y el encausar la operación interna hacia el rumbo que la misión define, a través de las decisiones que derivado del análisis de los indicadores se tomen.

Esta herramienta esta siendo utilizada por muchas empresas exitosas en el mundo, pertenecientes a distintas áreas de la industria y de diferente tamaño. Las organizaciones deben utilizar herramientas de vanguardia, que les permitan gerenciar adecuadamente sus negocios, para ello, la utilización del Control de Mando Integral (Balanced ScoreCard), se convierte estratégicamente en una metodología de control, que impulsa la visión que la empresa a trazado, utilizado adecuadamente, se convierte en una fortaleza de la organización.

1 Control de Mando Integral

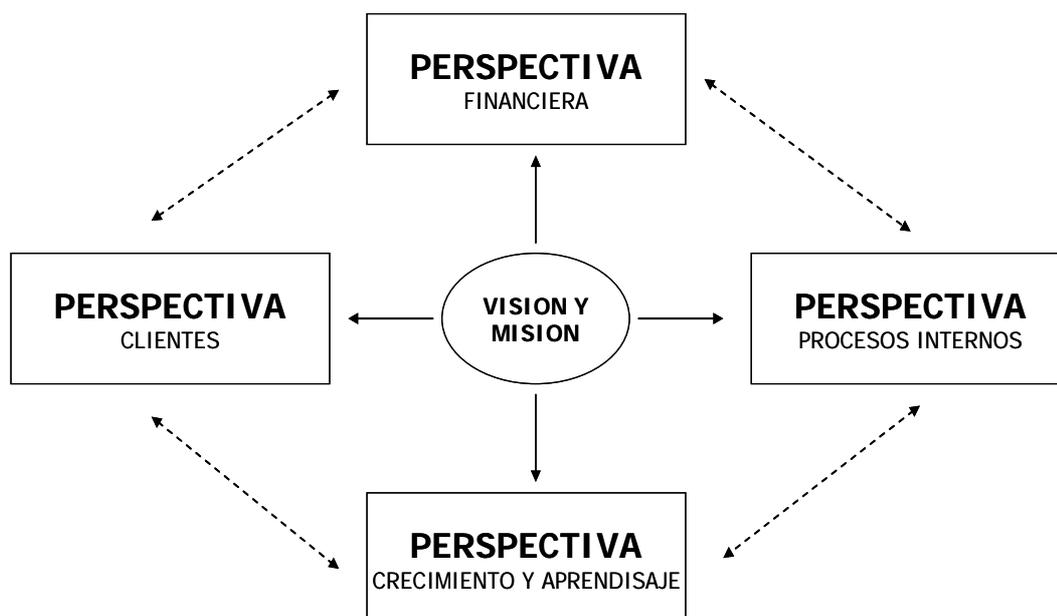
Método de medición que nace en 1990 cuando el Nolan Norton Institute inicia el proyecto de investigación, la medición de los resultados en la empresa del futuro. En este proyecto trabajaron David Norton como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico, con la colaboración de una docena de empresas de las áreas de servicio, industria pesada y alta tecnología.

El modelo llamado Cuadro de Mando Corporativo, utilizado en Analog Devices, cuyo enfoque era el de medir la tasa de progreso de las actividades buscando la mejora continua, se convirtió en la base del nuevo modelo, conocido posteriormente como el Control de Mando Integral. El enfoque de este modelo se oriento a buscar el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores de previsión e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. Norman Chambers y Larry Brady, le dieron un enfoque distinto al Control de Mando integral, aprovechando este nuevo sistema de medición para lograr la alineación de la organización con la estrategia, al vincular los indicadores a la misma, adicional, esto generaría su comunicación.

“El Cuadro de Mando integral se desarrollo sobre cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Crecimiento y aprendizaje”¹

GRÁFICA 1
FUNDAMENTOS DE MODELO DE CMI



Fuente: Elaboración propia. Año 2005. Con base en lo descrito por grupo DEINSA en su página: www.deinsa.com, El Cuadro de Mando Integral.

1.1 Perspectiva financiera

Esta perspectiva refleja la actuación de la compañía en el mercado, que no es más que la labor desarrollada en las otras áreas de la organización. Como fin, toda compañía busca un resultado económico favorable.

Esta perspectiva, requiere que se identifique en que momento se encuentra de su ciclo de vida la empresa, esto es para identificar

¹ 1:201-202

adecuadamente el objetivo y la estrategia a trabajar en el negocio. El ciclo de vida puede dividirse en tres fases que son:

- Fase crecimiento
 - Objetivo: Ganar un porcentaje de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.
 - Estrategia:
 - Nuevos productos
 - Nuevas aplicaciones
 - Nuevos clientes y mercados
 - Nuevas relaciones
 - Nuevos servicios
 - Nueva estrategia de precios
- Sostenimiento
 - Objetivo: rentabilidad
 - Estrategia:
 - Aumento de productividad de los ingresos
 - Reducción de los costos unitarios
 - Mejoramiento del mix de los canales
- Cosecha
 - Objetivo: Aumento al máximo del retorno del flujo de caja a la corporación.
 - Estrategia:
 - Utilización de activos, estrategia de inversión
 - Ciclo de caja
 - Mejora en la utilización de los activos

Los indicadores referenciales que pueden ser utilizados se dividen en cinco grupos que son:

- Generales:
 - Total del activo (Unidades Monetarias)
 - Total del activo-empleado (UM)
 - Ingresos-total del activo (%)
 - Ingresos por productos nuevos o nuevas operaciones (UM)
 - Ingresos-empleados (UM)

- Beneficios / total del activo (%)
- Beneficios por nuevos productos o nuevas operaciones (UM)
- Beneficios / empleado (UM)
- Valor de mercado (UM)
- Rendimiento del total del activo (%)
- Valor añadido / empleado
- Rendimiento del total del activo (%)
- Rendimiento del capital empleado (%)
- Margen de beneficio (%)
- Contribución / ingresos, o margen de contribución (%)
- Contribución / empleado
- Flujo de caja (UM)
- Patrimonio neto / total del activo, o solvencia (%)
- Rendimiento de la inversión (%)
- Costes totales (UM)
- Estrategia de crecimiento de los ingresos:
 - % Incremento de la Cifra de Negocio
 - % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc.)
 - % Ingresos procedentes de:
 - clientes nuevos
 - zonas geográficas nuevas
 - nichos de mercado nuevos
 - líneas productivas o productos nuevos
 - aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
 - Ingresos totales de otras unidades de negocio:
 - Rentabilidades por:
 - clientes
 - productos o servicios
 - zonas regionales
 - canales de distribución
- Estrategia de inversiones (ROI):
 - Eficiencia en la utilización del Capital circulante:

- Días de ventas en las cuentas a cobrar
- Días de ventas en las cuentas a pagar
- Días de ventas en existencias de productos terminados
- Días de compras en existencias de materias primas
- Días de ventas en existencias de PST
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos ociosos
- Porcentaje de Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
 - Financiera
 - Económica
 - De las ventas
 - De las Inversiones
- Estrategia de productividad (costos):
 - % Reducción de costes unitarios
 - % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.
 - Ventas por empleado
 - Ventas por elemento de activo
 - Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución
- Optimización del valor para el accionista:
 - Flujos de Caja generados (Cash Flow)
 - Beneficio por Acción
 - Value Gap (como suma de los 2 Gap que indicamos)
 - Gap de expectativas (diferencia entre los flujos de caja que se pretende obtener y el reconocido por el mercado)
 - Gap estratégico (diferencia entre los flujos de caja que querríamos obtener y las previsiones realizadas realmente)

1.2 Perspectiva clientes

Los indicadores de servicio al cliente le permiten a la empresa adoptar una posición de avanzada. Al obtener información temprana la

generación de acciones ante el cambio se realiza anticipadamente. Se debe de buscar que proposición de valor se le ofrecerá al cliente, para cada segmento y mercado que se desee cubrir. Esta es la principal de las perspectivas, ya que sin ella la empresa no tendría razón de ser en el mercado.

Las opciones como proposición de valor y las características de estas empresas ante el cliente son:

- Liderazgo en el producto:
 - Especializadas en invención, desarrollo de productos y explotación del mercado
 - Tienen estructuras poco precisas, específicas y definidas
 - Son muy creativas y rápidas al momento de actuar
- Cercanía con el cliente
 - Cultivar relaciones a largo plazo con sus clientes y buscar su retención, proveyendo un servicio superior al que el cliente espera, apoyándolo en la solución de sus problemas
 - Desarrollan un profundo conocimiento sobre los procesos internos de sus clientes
- Excelencia operacional
 - Buscan la eficiencia operativa, queriendo llegar a su perfección
 - Se valora el trabajo en equipo y estandarizado
 - Ofrecen al cliente una combinación de calidad, precio y facilidad de compra.

Los indicadores que se pueden utilizar con esta perspectiva son:

- Número de clientes (cifra)
- Cuota de mercado (%)
- Ventas anuales / cliente (UM)
- Clientes perdidos (Cifra o %)
- Media de tiempo utilizado en relaciones con clientes (cifra)
- Clientes / empleado (cifra 0%)
- Ventas cerradas / contactos de ventas (%)
- Índice de clientes satisfechos (%)
- Índice de fidelidad de los clientes (%)
- Costo / cliente (UM)

- ❑ Número de visitas a clientes (cifra)
- ❑ Número de quejas (cifra)
- ❑ Gastos de comercialización (UM)
- ❑ Índice de imagen de marca (%)
- ❑ Media de duración de relación con el cliente (cifra)
- ❑ Media del tamaño del cliente (UM)
- ❑ Clasificación del cliente (%)
- ❑ Visitas del cliente a la empresa (cifra)
- ❑ Media de tiempo entre contacto con el cliente y la respuesta de venta (cifra)
- ❑ Gastos por servicio / cliente / año (UM)

1.3 Perspectiva de los procesos internos

La correcta ejecución de los procesos operativos y estratégicos permite un adecuado desarrollo del servicio al cliente, reflejando los resultados en el área financiera. Los ejecutivos deben de identificar los procesos críticos internos en donde la organización debe de ser excelente. Bajo esta perspectiva cobra relevancia la Cadena de Valor. La perspectiva se divide en tres grandes grupos:

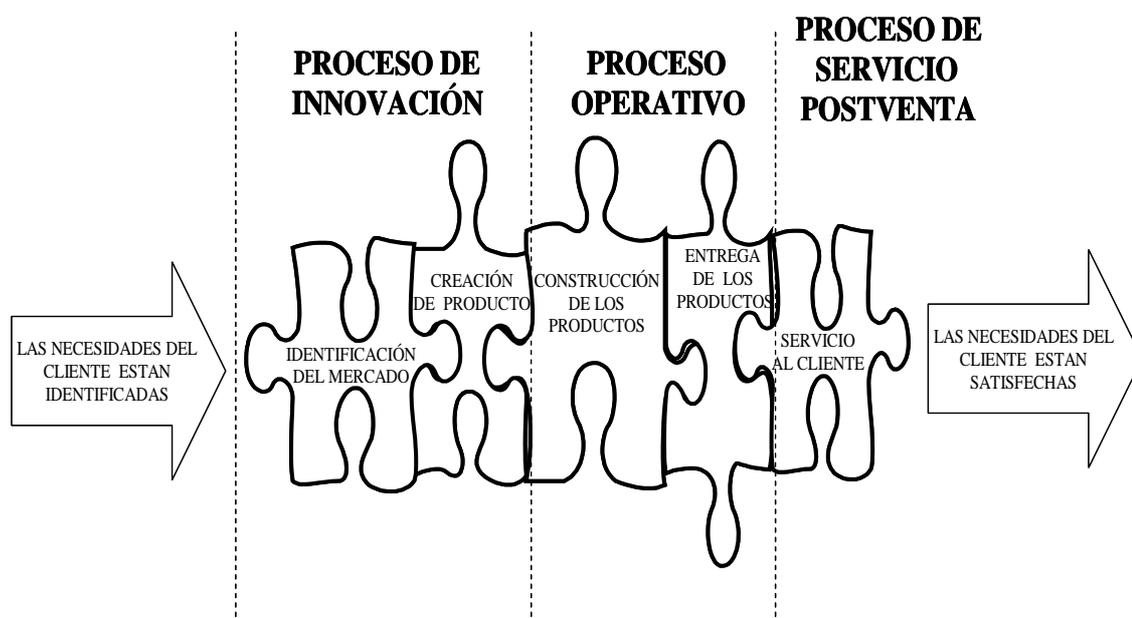
- ❑ Proceso de innovación
 - Identificación del mercado
 - Creación del producto u oferta de servicio
- ❑ Proceso operativo
 - Construcción de los productos servicios y entrega de los mismos
- ❑ El servicio postventa
 - Servicio al cliente

Los indicadores que se pueden utilizar son:

- ❑ Gastos administrativos / total de ingresos (%)
- ❑ Tiempo de proceso, pagos extra (días)
- ❑ Entrega a tiempo (%)
- ❑ Tiempo de espera medio (días)
- ❑ Tiempo de espera, desarrollo del producto (días)
- ❑ Tiempo de espera entre pedido y entrega (días)
- ❑ Tiempo de espera, proveedores (días)

- ❑ Tiempo de espera, producción (días)
- ❑ Tiempo medio para tomar decisiones (días)
- ❑ Rotación de stock (días)
- ❑ Mejora de la productividad (%)
- ❑ Emisiones al medio ambiente por uso del producto (días)
- ❑ Impacto medio ambiente por uso del producto (días)
- ❑ Coste de error administrativo / ingresos por gestión (%)
- ❑ Contratos archivados sin error (días)
- ❑ Gastos administrativos / empleado (UM)

GRÁFICA 2
ESTRUCTURA DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



Fuente: Elaboración propia. Año 2005. Con base en lo descrito por Ballvé, Alberto M., Cuadro de Mando, Gestión 2000.

1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La empresa debe invertir tanto en la adquisición de bienes como en la selección, desarrollo y formación de su personal. Los procesos internos se destacarán por encima de los de la competencia y por lógica consecuencia permitirá destacar en la atención al cliente, esto se traducirá en la creación de valor. Una fuerte gestión de recursos humanos acorde a las necesidades, permitirá mantener un clima

organizativo óptimo, acá un adecuado aprovechamiento de los medios tecnológicos, resalta con un papel relevante. Es importante que se considere que cambios son necesarios no únicamente en el capital intelectual, sino también en la infraestructura para alcanzar los objetivos de los procesos internos.

Las variables que se deben de tomar en consideración con esta perspectiva son:

- La capacidad de los empleados
 - Satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado
- La capacidad de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Los indicadores que se pueden utilizar bajo esta perspectiva son:

- Renovación y desarrollo:
 - Gasto en I + D (UM)
 - Gasto en I + D / total de gastos (%)
 - Horas I + D (%)
 - Recursos de I + D / total de recursos (%)
 - Inversiones en formación / cliente (%)
 - Inversiones en investigación (UM)
 - Inversiones en apoyo a nuevos productos y formación (UM)
 - Inversiones en desarrollo de nuevos mercados (UM)
 - Patentes pendientes (cifra)
 - Edad media de las patentes de la empresa (cifra)
 - Mejoras sugeridas / empleando (cifra)
 - Índice de empleados satisfechos
 - Gastos de comercialización / cliente (UM.)
 - Proporción de empleados menores de X años (%)
 - Relación de nuevos productos (con menos de X años de antigüedad) con respecto al catálogo completo de la empresa (%)
- Recursos humanos:
 - Índice de liderazgo (cifra)

- Índice de motivación (cifra)
- Número de empleados (cifra)
- Rotación de empleados (%)
- Media de años de servicio en la empresa de los empleados (cifra)
- Edad media de los empleados (cifra)
- Tiempo de formación (días / año) (cifra)
- Empleados temporales / empleados permanentes.
- Proporción de empleados con titulación universitaria (%)
- Ausencia media (cifra)
- Número de mujeres con cargo directivo (cifra)
- Número de solicitudes de empleo en la empresa (cifra)
- Índice de autorización (cifra), número de jefes (cifra)
- Proporción de empleados menores de 40 años (%)
- Costo anual de formación per capita (U. M)
- Empleados a tiempo complejo o fijos que pasan menos del 50% de las horas de trabajo en alguna instalación de la empresa (cifra)
- Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo (%)
- Costo anual de formación, comunicación y programas de apoyo per capita (UM)
- Número de empleados temporales a tiempo completo (cifra)
- Número de empleados a tiempo parcial o contratista a tiempo incompleto (cifra)

1.5 Vinculación de los indicadores

El Control de Mando integral, busca el que se logre traspasar la estrategia al sistema de medición con indicadores, para que los empleados y directivos se centren en la consecución de los objetivos estratégicos. Se puede decir que pasa de la visión a la acción. La ilustración de la pirámide, ejemplifica el proceso y su desarrollo, paso a paso, desde el punto más alto que es la visión hasta las bases, constituidas por el plan de acción:

GRÁFICA 3 PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL CMI



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

- **Visión**
Describe la situación futura que la empresa desea alcanzar, por ello se constituye en la parte más alta del modelo.
- **Perspectiva**
Es la separación de la visión bajo cuatro enfoques que son: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.
- **Metas estratégicas**
Las metas que la organización define, deben de orientar el rumbo de la empresa hacia lo que en la visión se ha mostrado como el escenario futuro, están debe de ir en sintonía con la misión.
- **Factores críticos para el éxito**
Acá se deben de describir todos aquellos factores que su importancia permitirá el alcance o no de la visión. Toda empresa debe de identificar sus fortalezas y debilidades sobre el medio en el cual compite, lo que la empresa tenga como debilidad se convierte en elementos clave que debe de alcanzar para poder lograr el éxito, constituyéndose en sus objetivos estratégicos y planes de acción futuros.

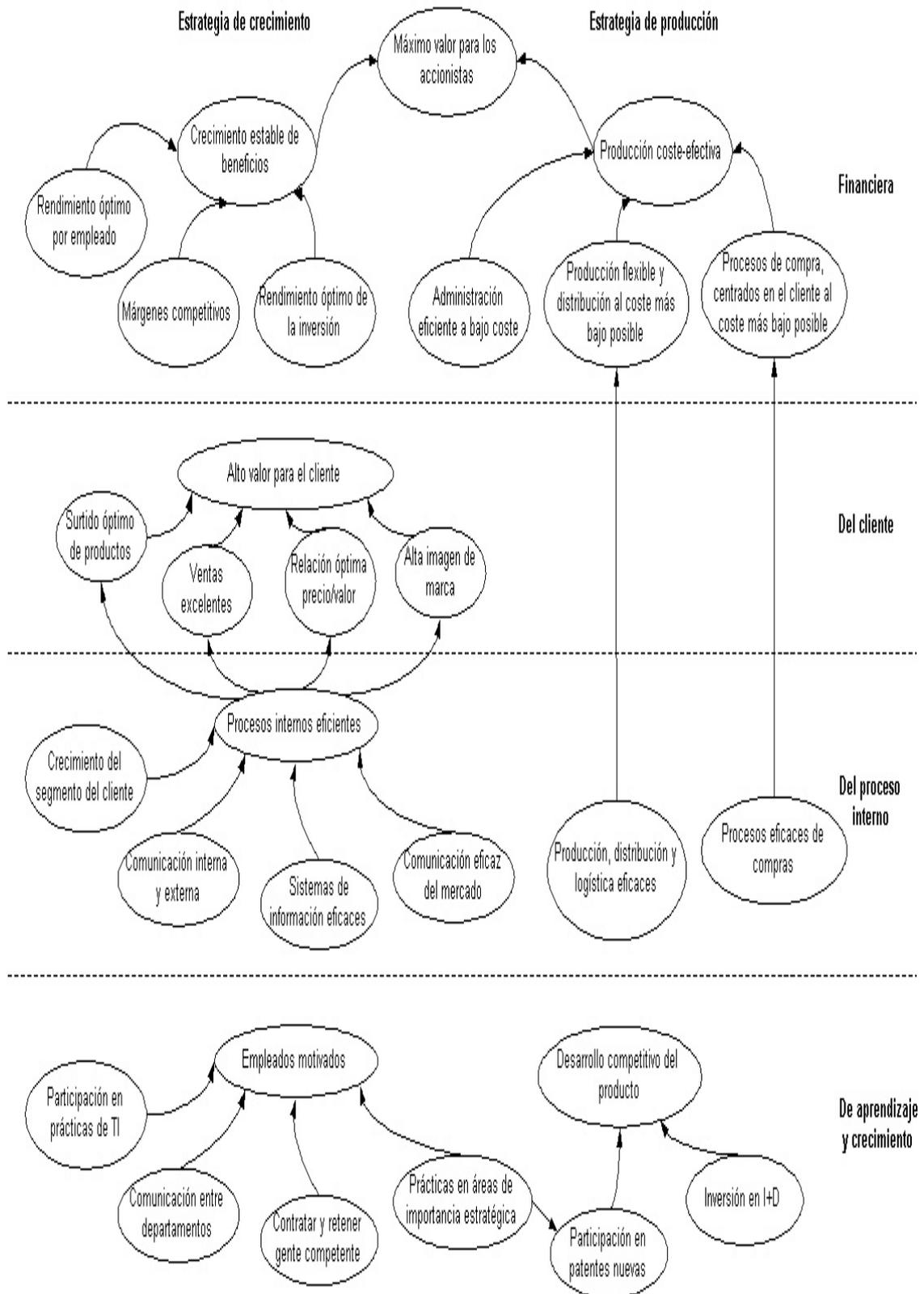
- ❑ Indicadores estratégicos

Estos indicadores son los que permitirán medir el desarrollo de los factores críticos para el éxito, para ello debe realizarse el diagrama de causa y efecto, a través de su desarrollo se logra establecer las relaciones estratégicas con los indicadores elegidos.

- ❑ Plan de acción

El Plan debe de incluir los pasos y acciones que la empresa realizara en el futuro y que servirán para el cumplimiento de los indicadores. Es importante dejar claras las fechas de ejecución, los responsables de realizar la actividad y los recursos necesarios.

GRÁFICA 4
DIAGRAMA DE RELACIÓN CAUSA Y EFECTO



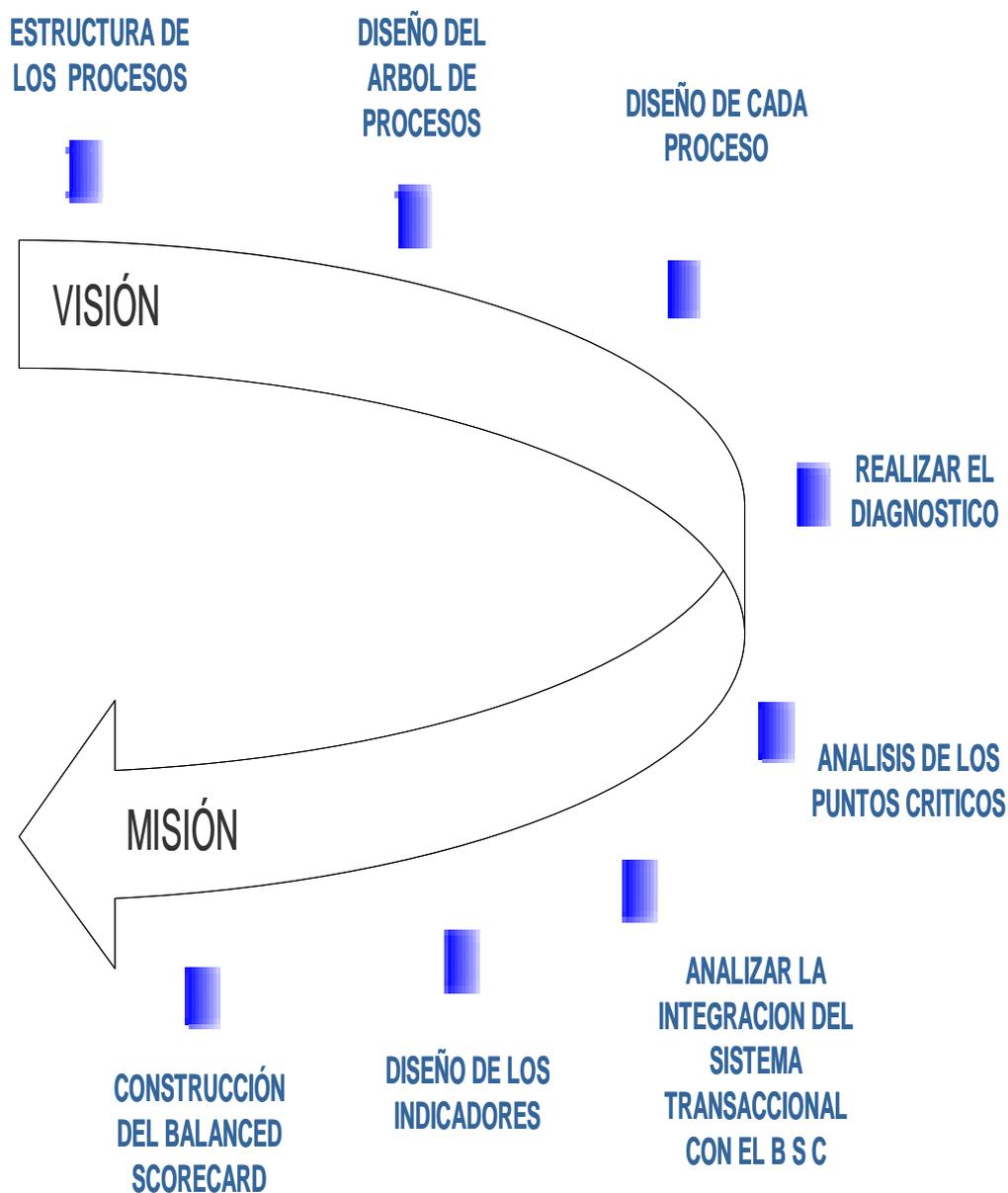
Fuente: Tomado de la información proporcionada por grupo DEINSA en su página: www.deinsa.com, El Cuadro de Mando Integral.

El proceso de construcción del Cuadro de Mando integral, debe de considerar los siguientes pasos:

- Análisis de los procesos internos
 - Identificación de los procesos principales
 - Documentación o diagramación de los procesos.
- Elaboración de un diagnostico.
- Evaluación del desarrollo o integración del tablero de indicadores, al sistema informático en operación.
- Análisis de los puntos críticos y su influencia entre sí. Diagrama Causa y Efecto.
- Identificación de los indicadores
- Desarrollo de las formulas y la unidad de medición para los indicadores.
- Construcción del tablero.

Estos pasos, deben de ser influenciados por lo que este definido en la Misión y Visión de la compañía. El siguiente gráfico ilustra los pasos:

GRÁFICA 5
PASOS PARA CONSTRUIR EL CMI



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

1.6 Implementación del CMI

“Según el tamaño de la empresa, considerando su situación económica y estructural o la forma como esta conformada en sus departamentos funcionales, hay buenos motivos para reflexionar cuidadosamente sobre el alcance de las actividades que cubrirán los cuadros de mando en su

implementación”², que unidades organizativas quedarán cubiertas y a que ritmo se introducirán los indicadores. En una empresa pequeña, por su estructura funcional y el alcance en su área de negocios, es preferible crear un cuadro de mando para toda la organización, pero en una organización grande o mediana, es adecuado comenzar con uno o dos proyectos pilotos, entendiendo como proyecto a cada una de las cuatro perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral. La elección de la sección apropiada de la organización se deberá basar en una combinación de deseo de participar, adecuación al proyecto de modo que la empresa pueda aprovechar al máximo la experiencia inicial en el trabajo a realizar y la que aporte el máximo beneficio para el negocio.

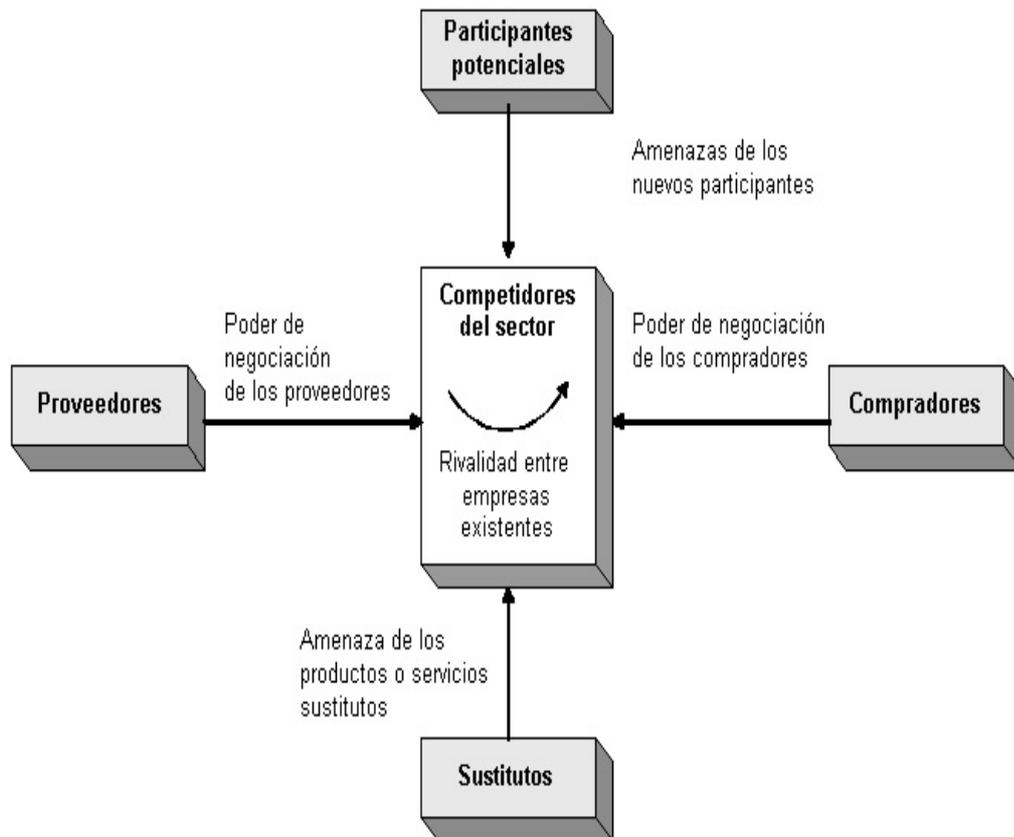
Como apoyo a la conformación del CMI, es necesario que en la empresa se tenga claro que estrategia se impulsará para lograr tener un papel significativo dentro del mercado en el cual se participe. Para ello, es importante revisar la Estrategia Competitiva, teoría desarrollada por Michael Porter en los años ochenta, donde describe como lograr una ventaja competitiva sobre los competidores, esta estrategia se debe de sustentar en la cadena de valor, que se conforma por la división de la empresa en segmentos, donde cada segmento es igual a un proceso primario o de apoyo, el adecuado funcionamiento de cada uno, permite como en los engranajes de un reloj, empujar al siguiente en línea.

1.7 Estrategia competitiva

Describe el entorno empresarial, que bajo esta teoría se ve amenazado por cinco fuerzas competitivas, el entendimiento de las mismas le asegura a la empresa aventajar a los competidores.

² 1:195

GRÁFICA 6 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Porter, Michael, Estrategia Competitiva, CECSA. Año 2001.

□ La amenaza de entrada de nuevas empresas

Se define como una amenaza el nivel de dificultad que tiene una empresa para incursionar en el mercado. Porter ha definido siete estrategias que pueden obstruir el ingreso de estos nuevos competidores:

▪ Economías de Escala

Donde la empresa aprovecha la producción a gran escala para operar con costos de producción unitarios bajos.

▪ Diferenciación de producto

Con esta estrategia, se busca que los consumidores sean fieles a la marca de los productos que prefieren. Una empresa que desee incursionar en el medio, tendrá que gastar importantes

cantidades de dinero para lograr atraer consumidores hacia su nueva marca.

- Necesidades de capital

Cuando más oneroso es poder incursionar en un mercado, menos empresas muestran interés, por el nivel de riesgo que tendría la recuperación de su inversión.

- Costos vinculados a los cambios

Esta estrategia funciona si un competidor para poder incursionar en el mercado tiene que cambiar la forma en la que los clientes operan los productos ya existentes en el mercado. Esto origina resistencia de parte de los consumidores.

- Acceso a los canales de distribución

Si para incursionar en un canal de distribución previamente debe de generar la demanda de su producto, se convierte en una barrera para el ingreso al mercado.

- Desventaja en los costos independientemente del tamaño de la industria

La experiencia, conocimiento, patentes, etc., que las empresas ya en operación tienen, permite que pueda ser aprovechada como una fortaleza que impacte en los costos de la operación.

- Políticas gubernamentales

El gobierno puede convertirse en una barrera, a través de las regulaciones que se tengan en el país.

- La amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos se convierten en una amenaza cuando pueden ser más atractivos para el consumidor, ofreciendo mejoras en el precio, calidad, accesibilidad, etc.

- El poder negociador de los compradores

Los compradores pueden llegar a tener poder al momento de negociar, cuando cumplen las siguientes características:

- Compra en volúmenes importantes de producto

- Es una prioridad el ahorro.

- Compra productos estándar, que muchos proveedores le pueden ofrecer

- Los costos de cambiar el producto de un proveedor por el de otro son nulos o insignificantes
 - El producto genera baja utilidad
 - Tiene capacidad de poder producir el producto el mismo, esto ejerce una enorme presión al momento de negociar el precio.
 - Esta muy interesado en la calidad del producto
 - Es un comprador informado.
- El poder negociador de los proveedores
- De igual forma que los compradores, los proveedores pueden ejercer mucha presión si desarrollan las siguientes características:
- Hay pocas compañías en el medio
 - No existen productos sustitutos
 - No hay una dependencia del proveedor hacia el cliente, debido a que no genera este un volumen de ventas importantes en la organización.
 - Los productos que vende son vitales o únicos para la empresa que compra
 - El proveedor tiene la capacidad de poder convertirse en competidor.
- Rivalidad entre los competidores existentes
- El grado de rivalidad existente en el mercado, estará definido por la agresividad de las empresas que compiten. Esta competencia se puede volver muy fuerte si se tienen las siguientes condiciones en el medio:
- Las empresas que compiten tienen igualdad de tamaño y/o recursos
 - No hay crecimiento en el mercado
 - Se tienen costos fijos altos de operación
 - Se tienen costos de almacenamiento elevados
 - Cuentan con un margen de tiempo corto para la venta del producto
 - Hay muchas opciones de conseguir el mismo producto en el mercado, o productos sustitutos

- El crecer en la capacidad de producción conlleva incrementarla en grandes cantidades, ya que por lo caro que resulta no es posible hacerlo en pequeñas cantidades
- Los competidores utilizan distintas estrategias, generando mucha creatividad en la competencia
- Se tiene que actuar muy rápido, por lo que se tiene en juego
- El salir del mercado resulta muy caro o difícil. Derivado de contratos laborales, sentimientos hacia la compañía, legislaciones vigentes, etc.

1.8 Estrategias competitivas genéricas

Michael Porter, define tres estrategias dentro de las cuales cualquier empresa debe de atrincherarse, para defender su posición competitiva.

□ Liderazgo absoluto en costo

Con esta estrategia únicamente se puede ser el líder en la industria, no hay opción a segundos. Se busca que a través de la excelencia operacional se logre operar al menor costo en el medio. Una gran participación en el mercado es importante para lograr altos volúmenes de producción.

□ Diferenciación

Como segunda estrategia permite poder enfrentar los bajos costos que otra empresa pueda tener, el generar una característica única en los productos que se comercializan. Con esta estrategia existe una mayor inversión en investigación y desarrollo.

□ Especialización

Esta estrategia busca trabajar con un grupo reducido del mercado, satisfaciendo sus necesidades puntualmente. De igual forma que las anteriores dos estrategias, se debe de escoger cualquiera de las dos alternativas para trabajar con el grupo de mercado que se ha escogido, bajos costos o diferenciación.

1.9 La cadena de valor

Para poder identificar cual es la mejor estrategia a adoptar, es necesario trabajar en la empresa por segmentos o áreas de trabajo y no como un

todo, el concepto de Cadena de Valor define los distintos procesos y su funcionamiento. Una metáfora sobre esto, es relacionar los procesos como engranajes que permiten que el dinamismo de uno empuje al siguiente en la línea, siendo cada engranaje un segmento de la empresa. Bajo este lineamiento, los procesos se dividen en dos segmentos macros, el primario y el de apoyo. A través del análisis que se obtenga de las actividades, se debe prestar especial interés sobre las que aportan mayor valor al proceso y por consiguiente impactan de forma directa la atención a los clientes. Estas actividades son las que se tendrán que reflejar como prioridad en la construcción de un tablero de Control de Mando Integral y alrededor de ellas debe girar la toma de decisiones en la organización. Estas son las actividades consideradas como primarias y se definen como:

- ❑ Logística interna

Todas las actividades relacionadas con la administración de la materia prima necesaria para la fabricación de un producto.

- ❑ Operaciones

Las actividades transformadoras de insumos en productos.

- ❑ Logística Externa

Son las actividades relacionadas con el almacenamiento y distribución los productos a los clientes

- ❑ Marketing y ventas

Actividades que procuran la integración de nuevos consumidores, generar demanda y retener a los clientes que consumen nuestros productos.

- ❑ Servicio

Lo que se busca a través de esta actividad es lograr generar valor adicional al producto. Prestando apoyo a los consumidores posteriormente a la compra que realizaron.

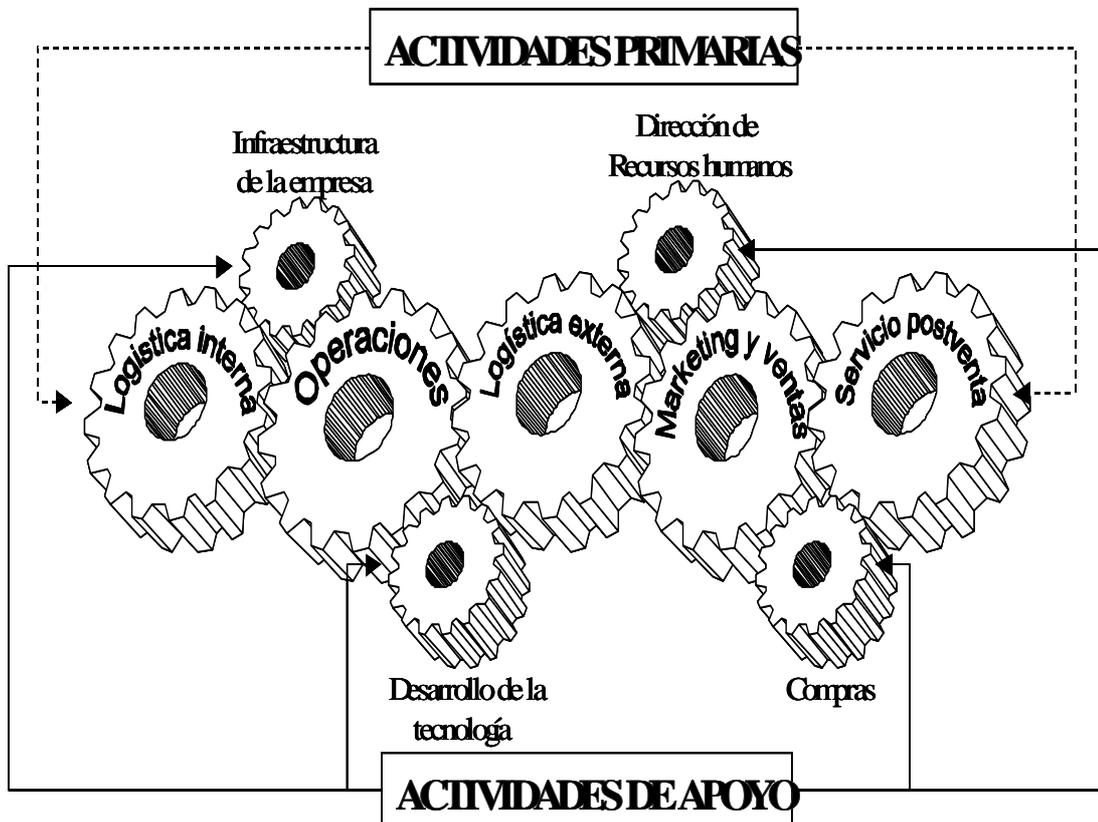
Las actividades de apoyo son:

- ❑ Compras

Actividades relacionadas con la adquisición de materia prima, suministros y otros.

- Desarrollo de tecnología
El respaldo tecnológico con el que cuentan las distintas áreas, como investigación y desarrollo de nuevos productos, Etc.
- Dirección de recursos humanos
Es lo referente a la búsqueda, contratación, capacitación y desarrollo del personal.
- Infraestructura de la empresa
Acá se incorporan las áreas de finanzas, Control de calidad, legal, etc.

GRÁFICA 7
LA CADENA DE VALOR



Fuente: Desarrollo personal, año 2005.

De estas actividades primarias, la Logística Externa, Marketing y ventas y el Servicio, son las que se realizan en una distribuidora y son las que se consideran en la empresa objeto de estudio.

Una organización que incorpore el esquema de administración propuesto bajo el modelo de la Estrategia Competitiva en conjunto al CMI, deberá tener claro el alcance y tiempo que su modelo de gestión tomará. Para ello debe formular a través de una metodología de planeación, planes estratégicos verdaderamente estratégicos y no tácticos, donde la creatividad represente un papel importante en su desarrollo.

De esa cuenta, la planeación será exitosa en la organización y tendrá utilidad para establecer los criterios en las decisiones diarias, sirviendo de patrón para su evaluación. Para clarificar la parte de la planeación estratégica, se incluye la teoría que la estructura.

1.10 Planeación estratégica

Como definición, es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos³”.

El apoyo de la alta dirección es fundamental, el compromiso organizacional se tendrá si la alta dirección considera importante el proceso de planeación. De no contar con su apoyo, no hay posibilidad de poder implementar un proceso de planeación estratégica exitosa.

A través del proceso de planear, se debe de considerar que se debe de tener una visión o sueño de la condición futura en la cual se visualiza la organización. Esta visión debe de poder convertirse en una realidad, por lo que no se debe de caer en la tentación de soñar lo inalcanzable. La visión también debe de inspirar a los miembros de la organización, inyectando en ellos un espíritu y estado de motivación, que debe permitir a la compañía funcionar en un nivel más alto que en el pasado.

³ 2:5

Joel Baker, expone en un video educativo que creo en 1990, que la “visión sin acción es un sueño y la acción sin visión solo deja pasar el tiempo, pero que la visión con acción puede cambiar el mundo⁴”.

Se puede describir la visión como la meta final, el medio para alcanzarlo es el papel de la misión. La misión se puede descomponer en cuatro elementos básicos, que se constituyen en cuatro preguntas que el enunciado de la misión debe de responder:

- *¿Qué función desempeña la compañía?*
- *¿Para quien desempeña esta función la compañía?*
- *¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?*
- *¿Por que existe esta compañía?*

La misión, debe de estar dentro enmarcada sobre los siguientes diez criterios, que bajo la metodología de la Planeación Estratégica Aplicada, se lograra el crear una misión que cause el impacto que se pretende sobre la claridad y vitalidad de la organización.

- El enunciado de la misión debe de ser claro y comprensible para todo el personal, incluyendo a los empleados base.
- La declaración de la misión debe de ser tan breve, como para que la mayoría de las personas la recuerden. Por lo general contiene 100 palabras o menos, en lo posible.
- El enunciado de la misión especifica con claridad en que negocio se encuentra la organización. Esto incluye una declaración detallada acerca de:
 - Que necesidades del consumidor o cliente trata de satisfacer la compañía y no cuales productos o servicios ofrece.
 - Quienes son los consumidores o clientes principales de la organización
 - Como plantea la organización emprender su negocio, es decir, cual es su tecnología primaria.

⁴ 2:47

- Por que existe la empresa, es decir, el propósito predominante que trata de cumplir y sus metas trascendentales.
- La declaración de la misión debe de identificar las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la empresa.
- La misión debe de reflejar las ventajas competitivas de la organización.
- La declaración de la misión debe de ser suficientemente amplia como para permitir flexibilidad en la implementación, pero no tanta como para permitir la carencia de enfoque.
- La misión debe de servir como el modelo y medio con el cual los gerentes y demás individuos en la empresa puedan tomar decisiones.
- La declaración de la misión debe de reflejar los valores, las creencias y la filosofía de operaciones de la empresa.
- La declaración de la misión debe de ser alcanzable y suficientemente realista como para que los miembros de la organización se involucren en ella.
- El texto de la declaración de la misión debe de servir como fuente de energía y punto de unión de la organización.

“El esquema desarrollado que conlleva el proceso de implementación contiene nueve fases que son:

- Planeación para planear
- Búsqueda de valores
- Formulación de la misión
- Diseño de la estrategia del negocio
- Auditoria del desempeño
- Análisis de brechas
- Integración de los planes de acción
- Planeación de contingencias
- Implementación”⁵

⁵ 2:108

Las primeras tres fases se apoyan con el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación. La primera actividad de apoyo se subdivide en:

- El macroentorno
- El entorno industrial
- El entorno competitivo
- El entorno interno de la organización

Las consideraciones para su aplicación, hacen referencia a que el proceso macro de la planeación necesita previamente terminarse para proceder a implementarse, pero, dentro de los avances que se tienen surge la necesidad de poder implementar y aplicar aspectos que deben abordarse durante la misma y no posponerse hasta la implementación final.

La puesta en escena de estos modelos de gestión dentro de la organización, requiere del apoyo de la tecnología, que básicamente recae en un sistema de gestión robusto, que pueda administrar eficientemente la información generada en la operación del día a día. Por esto se describe la clasificación que puede tener y su operatividad.

1.11 Sistemas de gestión

Los sistemas de gestión son soluciones informáticas que apoyan la operación de una empresa. Estas aplicaciones pueden ser adquiridas y personalizadas posteriormente a los procesos internos de la empresa o pueden desarrollarse internamente a través de un grupo de programadores en la organización. Por su concepto y especialización, se pueden dividir básicamente en dos tipos que son:

- Sistema ERP
“**Enterprise Resource Planning**”⁶, es un sistema de información que integra de forma modular, el área contable, producción, financiera y de recursos humanos. Estos módulos comparten la información

⁶ 8: 1

entre sí, aprovechando las mismas bases de datos, facilitando el acceso a la misma información a cualquier área dentro de la organización.

□ Sistema CRM

“**C**ustomer **R**elationship **M**anagement”⁷, con esta aplicación se sistematiza todo lo relacionado con el cliente. La información de ventas, reclamos, servicios que se le han prestado, la administración de programas de fidelización, etc. Con esta herramienta se cierra el ciclo que inicio con el ERP.

El entendimiento de los siguientes conceptos, apoya la comprensión del diagnostico que se desarrolla en él capitulo II y los diagramas integrados en los anexos.

1.12 Proceso

Actividades estructuradas en un ordenamiento lógico y específico a través del tiempo y espacio, con un principio y un final, con ingresos y salidas, que también puede llamarse materia prima y producto, estos deben de estar claramente definidos.

1.13 Canal de distribución

Se conformada por un grupo de intermediarios que relacionados entre sí, hacen llegar los productos o servicios de los fabricantes hasta los consumidores y usuarios finales.

1.14 Modelación de procesos, metodología IDEF0

La metodología IDEF0, cuyo significado es “*ICAM Definition Method Zero*”⁸. ICAM, es un programa del departamento de defensa del ejercito norteamericano, denominado “*Integrated Computer-Aided Manufacturing*”⁹ IDEF0, es un método formalizado para describir a través de la diagramación procesos de negocio. Su estructura establece una

⁷ 8:1

⁸ 4:246

⁹ 4:249

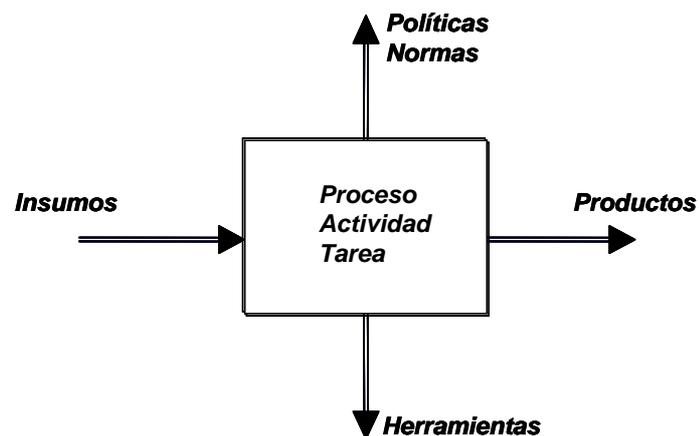
guía con la descripción de cada proceso o actividad, visualizando el proceso macro o completo, desglosándose en las tareas y actividades. El propósito es el de plasmar en un documento el flujo de la operación de una organización.

Actualmente existen en el mercado, varios software que facilitan la modelación de los procesos a través de esta metodología, su funcionamiento es bajo los lineamientos que la metodología define. La estructura de esta diagramación se desarrolla sobre cuatro componentes:

- ❑ Políticas o normas
- ❑ Insumos
- ❑ Productos
- ❑ Herramientas de apoyo

En este trabajo de tesis, el software utilizado es BPWIN, versión 1.8.0. Propiedad del autor.

GRÁFICA 8
DIAGRAMA IDEFO



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

1.15 Diagnóstico Situacional Estratégico:

Proceso mediante el cual se especifican las características del contexto, las interacciones de los actores y la existencia de problemas o

situaciones susceptibles de modificación, el resultado facilita la toma de decisiones para intervenir.

Se divide en cuatro áreas de trabajo que son:

- Análisis de las fuerzas competitivas
- Análisis FODA
- Factores críticos de éxito
- Identificación de problemas

La diferencia de esta metodología con el diagnóstico situacional, radica en el análisis de las fuerzas competitivas y la identificación de los factores críticos de éxito, que no son evaluadas en un diagnóstico situacional. Para efectos del objetivo que se persigue con este estudio, estos dos puntos son relevantes.

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se muestra el Diagnóstico, efectuado en la empresa Distribuidora Productos Excelentes, S.A. El objetivo de su desarrollo es el de conocer más sobre los problemas que se están afrontando, en la asignación de los territorios a los vendedores, la atención de los clientes, la administración del material promocional, el control de las actividades del vendedor durante el día de trabajo, el control de la cantidad de clientes atendidos, la gestión que se realiza dentro del punto de venta y las actividades que en la agencia se realizan al inicio y final del día. Para ello se realizó el análisis de la estructura de los procesos, la revisión de asignación de territorios a los vendedores, el análisis de tiempos de las rutas y el Diagnóstico Situacional Estratégico.

Además, es importante identificar si existe el desconocimiento de los procesos importantes o primarios para la distribuidora, de acuerdo a la orientación comercial de la empresa, y si esto es lo que ocasiona que la toma de decisiones se fundamente sobre la información de actividades aisladas y que no aportan valor para la organización. La presentación de los resultados del diagnóstico, inicia con la descripción de la empresa en estudio.

2 Antecedentes

La distribuidora Productos Excelentes, S.A., se encarga de la distribución de productos alimenticios de consumo masivo. Este tipo de productos, está dirigido para un segmento muy amplio de la población, su precio es bajo y se encuentran disponibles en cualquier punto de venta. La distribuidora visita los clientes los municipios que conforman el departamento de Guatemala, para ello cuenta con una estructura de distribución para realizar esta actividad. Los clientes o puntos de venta – PDV- son tradicionales, conocidos como tiendas, abarroterías y depósitos. El producto lo transporta el vendedor en un vehículo, el realiza la toma del pedido y el despacho de la mercadería.

La dirección de la empresa proporciona la Visión y Misión definida para el negocio, siendo la Misión: *Proveerles a nuestros distribuidores una atención personalizada, respaldada por una operación eficiente y el seguimiento adecuado a las ventas de nuestros productos.*

La Visión: *Proveerles a nuestros distribuidores, productos alimenticios de bajo costo, que generen utilidades atractivas por su gran demanda.*

La distribuidora se administra bajo la estructura de tres áreas, ventas y mercadeo, logística y la administrativa.

El área de ventas y mercadeo se encarga del equipo de ventas o vendedores, integrado por los detallistas, independientes y mayoristas. También se organiza el trabajo del equipo de promociones y el desarrollo de las promociones que lanzan al mercado.

Los vendedores detallistas e independientes, tienen a su cargo la atención de los clientes minoristas que se ubican en los barrios y colonias. Son rutas que trabajan gran cantidad de clientes en el día, de poco volumen de compra en lo individual. La diferencia entre las rutas detallistas e independientes, radica en la forma en que se genera el pago del salario para el vendedor. El primero, recibe su salario dentro de la planilla generada en la empresa, creando su sueldo a base de comisiones por producto vendido. El segundo, recibe un porcentaje de la venta del día, este dinero lo recibe a diario y formalmente no pertenece a la empresa, actúa como un distribuidor.

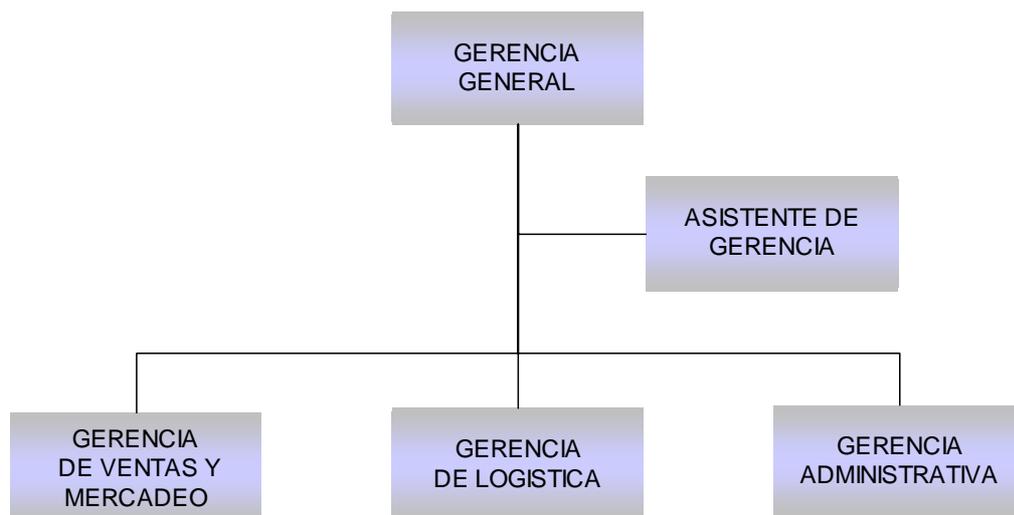
Los vendedores de mayoreo, se encargan de atender a distribuidores de mayor tamaño conocidos como depósitos, la cantidad de visitas al día es considerablemente menor a la de un detallista, por el tiempo que el cliente requiere para su atención. Esto es compensado por las compras que realizan estos clientes. La parte de promociones tiene dos áreas de trabajo, la generación y el seguimiento a las promociones. Para la generación, está el apoyo de las agencias de publicidad y proveedores

especializados en el medio. En el seguimiento, los promotores e impulsadoras trabajan en dos frentes, con consumidores finales en actividades especiales o con los depósitos. Las rutas de ventas tienen supervisores específicos que se encargan de su seguimiento o monitoreo.

El área de logística es la responsable de las actividades de la bodega de almacenamiento y del mantenimiento que recibe la flota de vehículos. Las actividades en la bodega son; recepción, almacenamiento, rotación y despacho de la mercadería. El mantenimiento de la flota, consiste en el mantenimiento preventivo y correctivo en los vehículos.

La parte administrativa, es la encargada de la contabilidad, el área de caja, la emisión de planillas, el área de apoyo informático conocido como sistemas, la seguridad de las instalaciones y la limpieza interna. Esta área es la que se encarga de recibir las ventas del vendedor, al final del día, a su ingreso a la empresa.

GRÁFICA 9
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
DISTRIBUIDORA PRODUCTOS EXCELENTES, S.A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

La dirección de la distribuidora, ha fijado tres estrategias que busca desarrollar y fortalecer dentro de la empresa. Estas son; vender los productos a los distribuidores a menor costo que el de la competencia, vender únicamente productos que sean de alta rotación y mantener suficiente variedad de productos.

El enfoque de trabajar con productos de alta rotación o venta, aunado a la adecuada variedad, busca crear valor en los productos perceptible por los distribuidores. Al ser estos productos generadores de poco margen de utilidad, en la alta rotación del mismo esta el crear una utilidad atractiva para los distribuidores.

Esta rotación, debe estar influenciada por la diferencia en el precio de los productos de la distribuidora comparados contra los de la competencia. Adicionalmente, en el monitoreo de las ventas de los productos, evitando tener productos para la venta que no generen los volúmenes deseados.

2.1 Análisis de la estructura de procesos

El análisis de cómo están conformados los procesos en la distribuidora, busca conocer como funciona o se realiza la operación. Se ha utilizado la metodología de diagramación de procesos IDEF0, con el auxilio del software BPWIN versión 1.8.0., para elaborar la diagramación.

Esta diagramación, debe de partir de un ordenamiento y clasificación previa de los procesos identificados en la distribuidora. Este paso es muy importante, por ello, aunque esta es una fase de diagnostico, el ordenamiento de los procesos se realizará con el fin de poder realizar un adecuado análisis, considerando también, que de este punto se desprenderán el análisis de lo susceptible de medir conforme el resultado de la evaluación y su fuente de información.

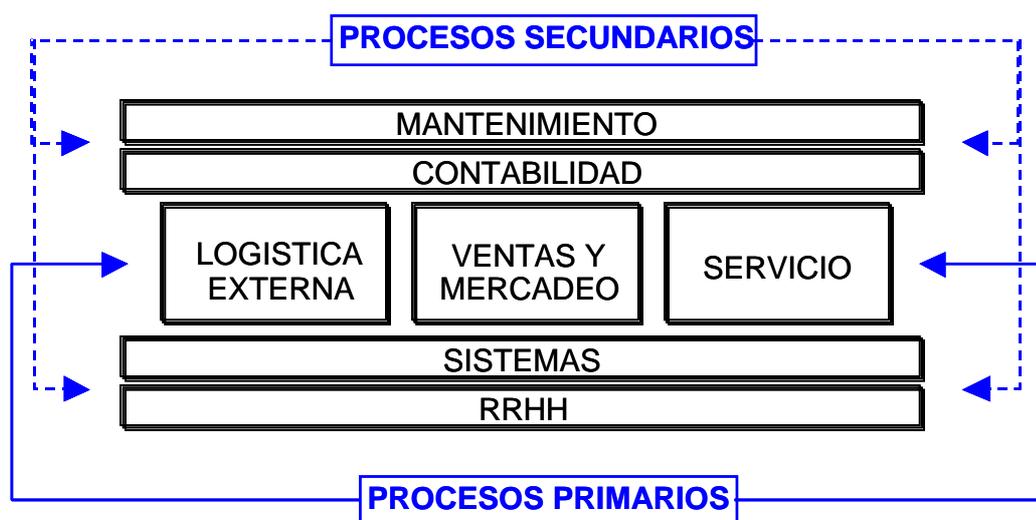
Para el ordenamiento de los procesos internos y su clasificación, se utilizara el criterio que la Cadena de Valor define, este criterio busca

estructurar la organización de forma tal, que facilite el cumplimiento de sus objetivos como parte de la cadena de abastecimiento.

Analizando las funciones de cada área de la organización y su relación con las fases descritas en la Cadena de Valor, considerando únicamente las fases que corresponden a una distribuidora. Se identifican tres procesos generales, que para este tipo de empresa se convierten en los procesos de mayor relevancia. La Logística Externa, Ventas y mercadeo y Servicio. Los otros procesos identificados son; Mantenimiento de la flota, Contabilidad, Recursos Humanos y Sistemas. Estos procesos por su impacto de la empresa, se consideran procesos de apoyo a los tres procesos de mayor relevancia. Al mencionar, sobre el impacto que un proceso pueda causar en la organización, es en referencia a lo sensible que será la empresa a los beneficios directos, cuando se emprenden acciones, mejoras o ajustes en ellos.

Con este contexto, la clasificación y estructuración de los procesos para la distribuidora, queda de la siguiente forma:

GRÁFICA 10
DEFINICIÓN DE PROCESOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS O DE APOYO.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Cada uno de estos tres procesos primarios, está segmentados por procesos más específicos, la integración de cada segmento queda así; Logística Externa, está integrado por el Control y Almacenamiento, y la distribución de los productos. Inicia con el ingreso de los productos a la empresa y termina con la entrega de estos a los distribuidores. El segundo segmento es Ventas y Mercadeo, integrado por la Gestión de la Venta y la parte de Publicidad y Promociones. La gestión de la venta, son las actividades del vendedor dentro del PDV, y la segunda, son las actividades que se realizan para generar consumo o demanda de los productos. El tercer segmento de los procesos primarios es el Servicio, que está integrado por la Actividad en el PDV y la Actividad Administrativa. La que se realiza en el PDV, es la que realizan los vendedores y supervisores, la administrativa, es la requerida por parte del cliente, cuando se comunica a la empresa.

Esta segmentación de los procesos, conforma el árbol de procesos, su diagramación se presenta en las siguientes gráficas.

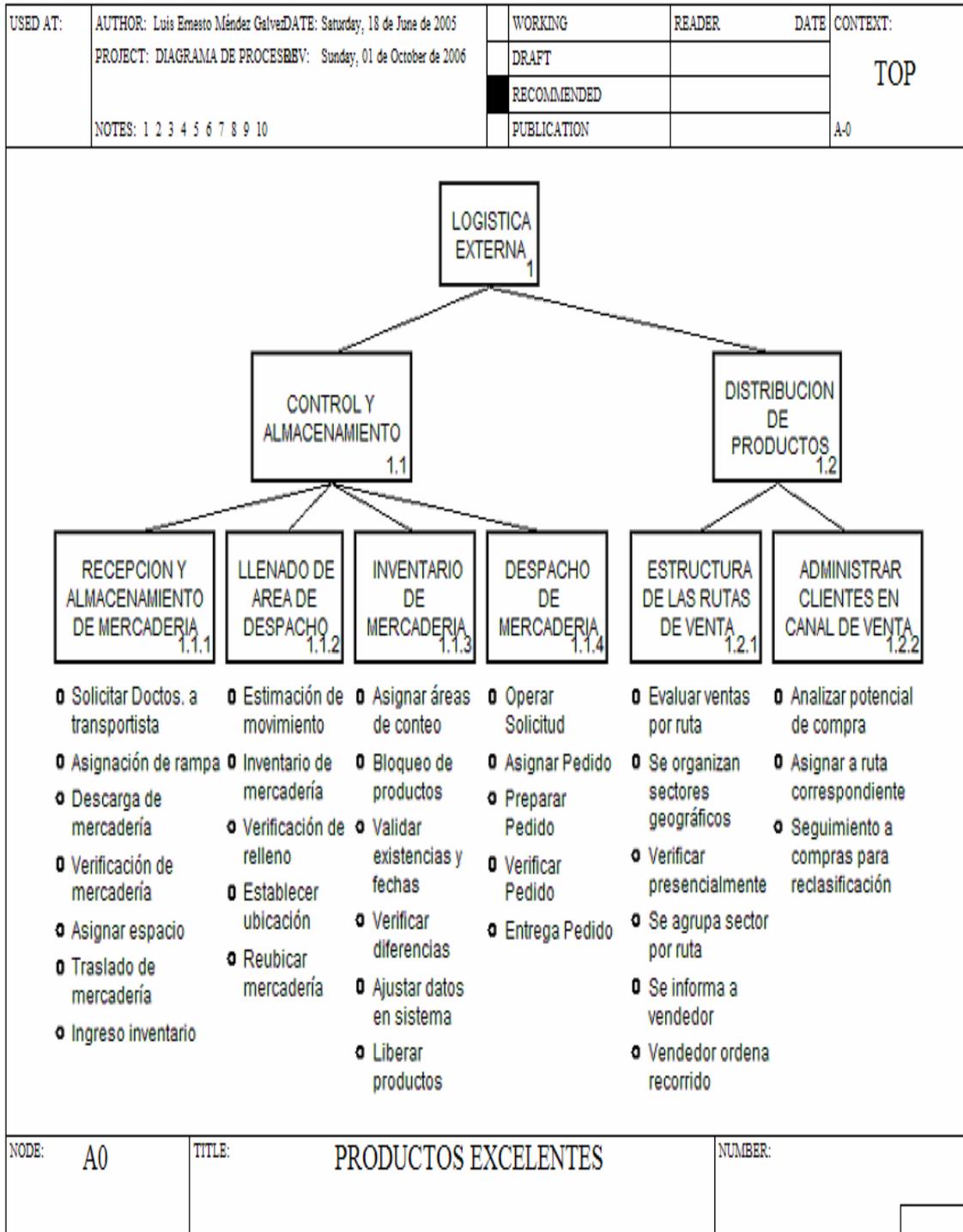
GRÁFICA 11 PRIMER NIVEL DEL ÁRBOL DE PROCESOS

USED AT:	AUTHOR: Luis Ernesto Méndez Galvez DATE: Saturday, 18 de June de 2005 PROJECT: DIAGRAMA DE PROCESOS REV: Sunday, 01 de October de 2006 NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	WORKING DRAFT RECOMMENDED PUBLICATION	READER DATE	CONTENT: <div style="text-align: center; font-size: 1.2em;">TOP</div> A-0
<pre> graph TD A["DISTRIBUCION 0"] --- B["LOGISTICA EXTERNA 1"] A --- C["VENTAS Y MERCADEO 2"] A --- D["SERVICIO 3"] </pre>				
NODE:	A0	TITLE:	PRODUCTOS EXCELENTES	
NUMBER:				

Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

GRÁFICA 12

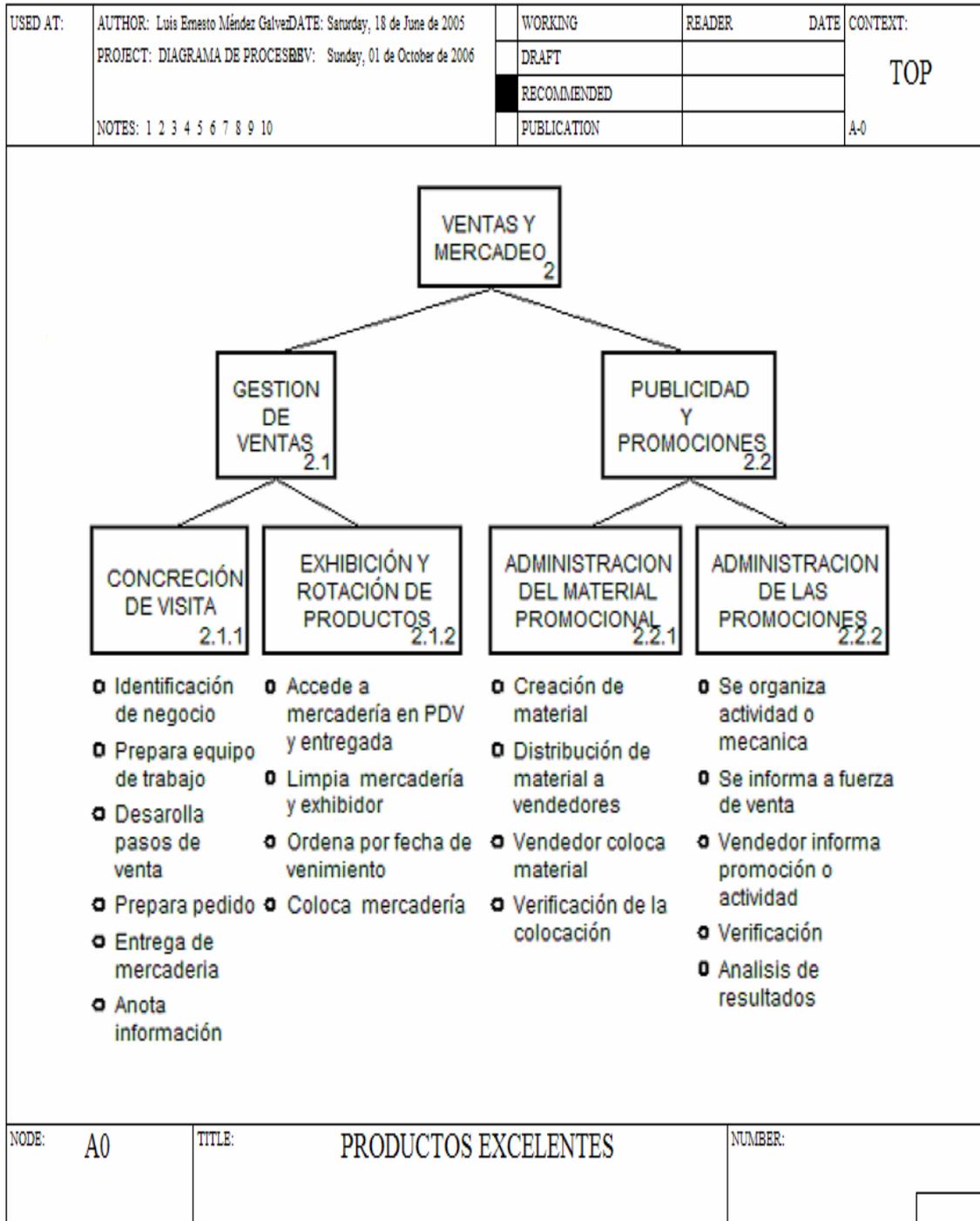
ÁRBOL DE PROCESOS, LOGÍSTICA EXTERNA



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

GRÁFICA 13

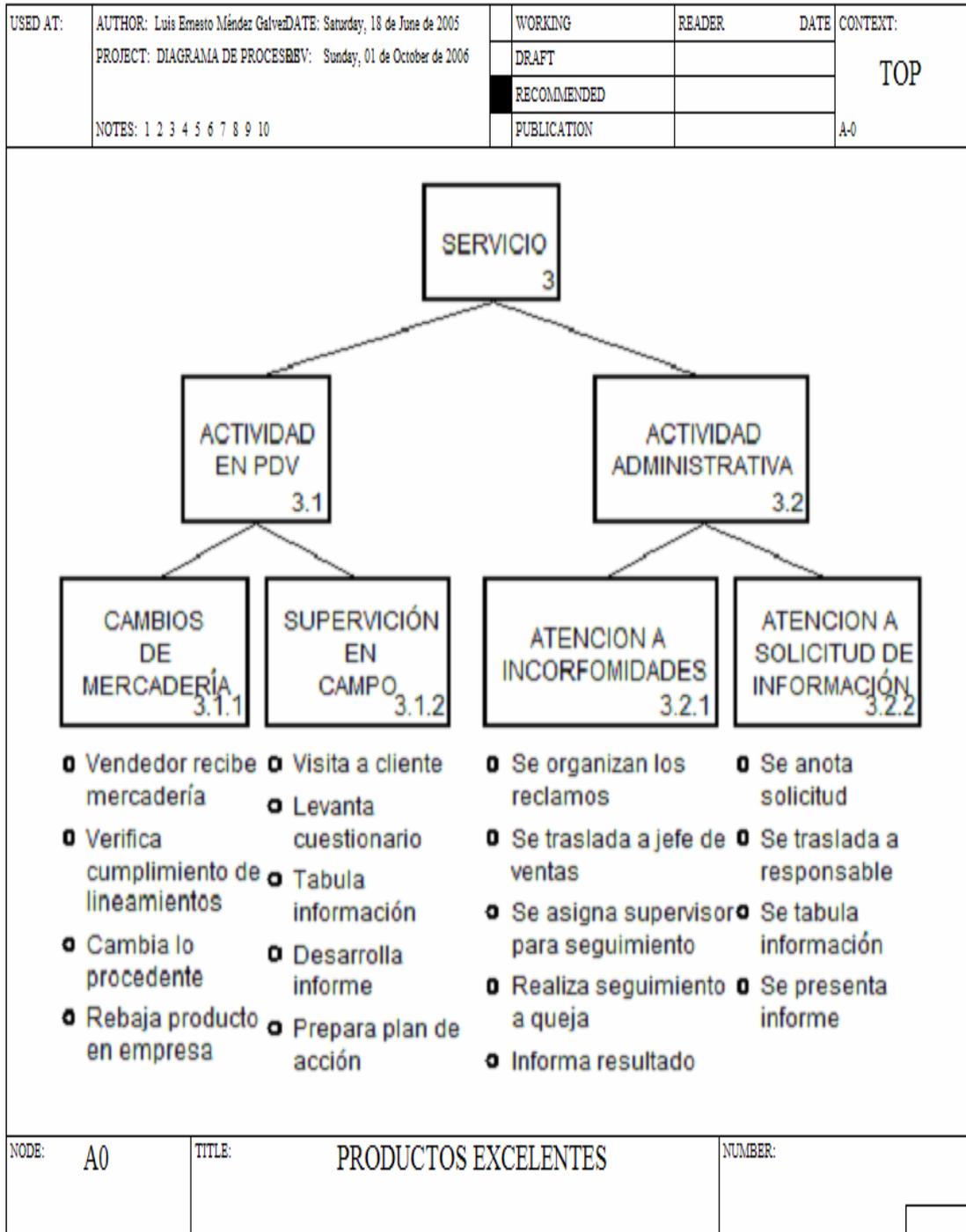
ÁRBOL DE PROCESOS, VENTAS Y MERCADEO



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

GRÁFICA 14

ÁRBOL DE PROCESOS, SERVICIO



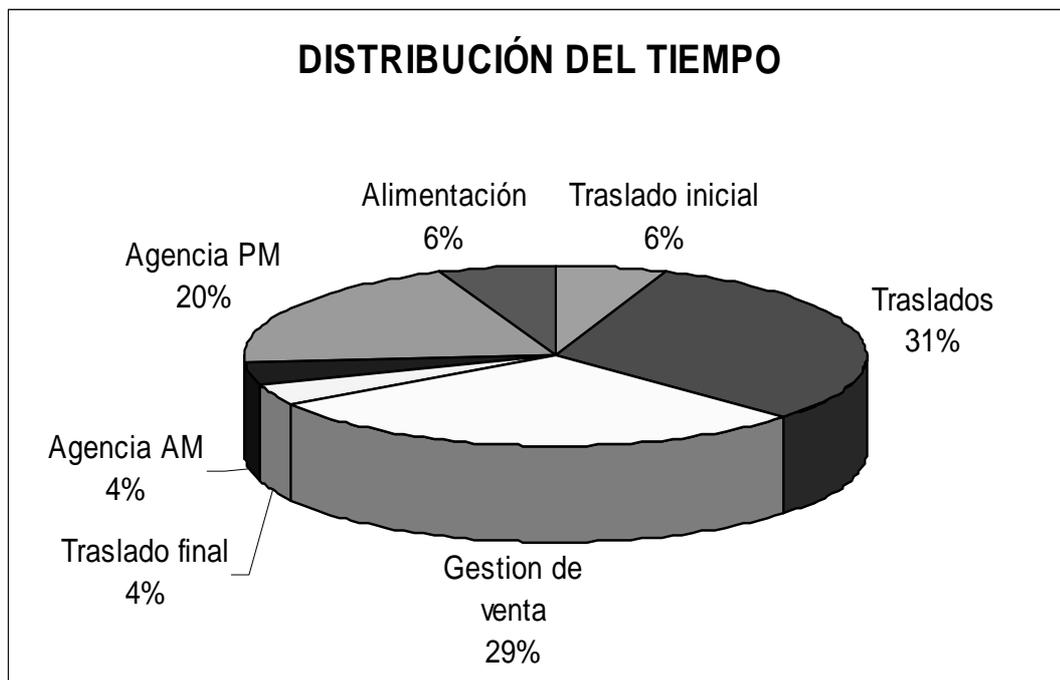
Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Cada una de estas subdivisiones de los procesos, se conforman por actividades, estas son las que se diagraman para conocer el flujo de la operación. Este nivel, es lo que más bajo se llega en la documentación, la

documentación son los diagramas, que son incluidos como parte de los anexos.

Al realizar el análisis de estos diagramas, se vislumbra que los mismos no facilitan el cumplimiento de algunas actividades sustantivas de la cadena de valor. Esto se debe a que su operatividad no ha adoptado una conformación que propicie o facilite el priorizar las actividades sustantivas sobre las de apoyo, situación, que por no contar con los métodos adecuados de control, no logra medir el impacto de esta cultura de trabajo. Esto es sustentado sobre varios puntos desarrollados en la distribuidora; la medición de tiempos realizada al momento de modelar los procesos, el análisis de recorrido en mapas y el Diagnostico Situacional Estratégico.

GRÁFICA 15
RESULTADO MEDICIÓN DE TIEMPOS



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los porcentajes promedio de la medición, reflejan que el tiempo efectivo invertido por el vendedor para la gestión de ventas representa solamente la tercera parte de la jornada de trabajo equivalente a 3 horas y media. Si se revisa lo que se utiliza en traslados y actividades en la agencia, la suma

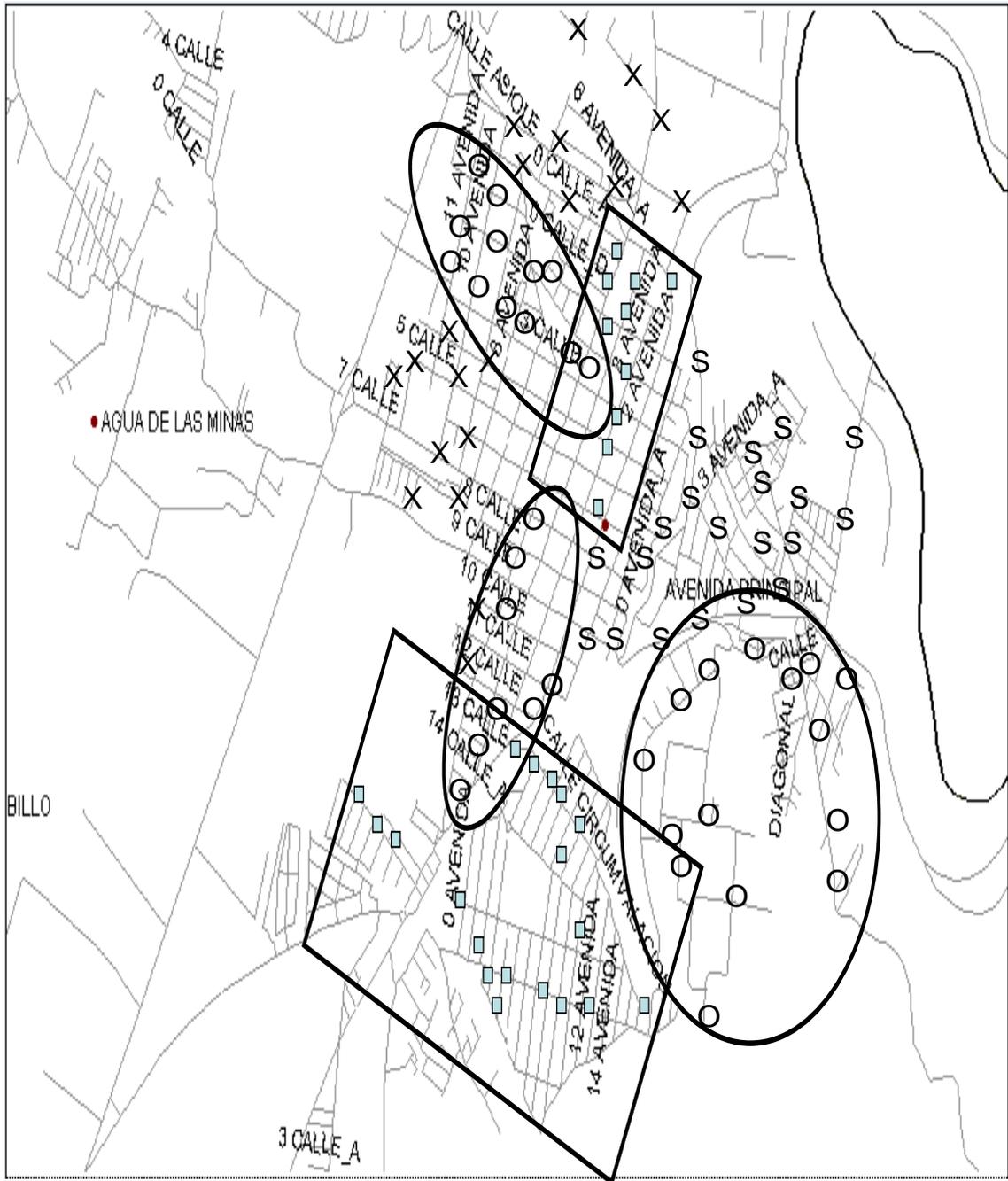
de estos tiempos abarca la mitad de la jornada laboral, que equivale a 6 horas. Es importante resaltar que estas dos últimas actividades no son prioritarias por sobre las ventas, para el vendedor.

Para el equipo ejecutivo de nivel medio indica no tener instrucciones donde se les defina cuanto tiempo le debe de dedicar el vendedor a cada actividad. También comentan que el no disponer de información sobre el desarrollo de las mismas en el día a día, les dificulta tomar decisiones acertadas para encausar esta problemática. Punto aparte es que se desordena más el escenario, cuando las ideas de posibles mejoras a la problemática se aplican de forma individual por parte de cada supervisor en su equipo de trabajo. Las instrucciones en horarios que si están definidas para los vendedores es sobre su ingreso a la distribuidora. Su ingreso no debe de ser posterior a las 3:30 PM. El motivo, es por los tiempos de espera para recibir la mercadería de recarga y el horario de cierre que utiliza el personal que recibe los valores de la venta del día.

Si por los horarios administrativos establecidos, no se logra cumplir con estas actividades antes que los encargados de realizarla terminen su jornada de trabajo, al otro día antes de salir a ruta, los vendedores deben de completarlas, aunque se incorporen tarde a su ruta.

El tiempo invertido en traslados, es consecuencia de la forma en la que se organizan los recorridos, el esquema es simple. El vendedor aplica su criterio para el recorrido de cada día de visita, esto salta al visualizar el mapa de recorrido de una de las rutas. La misma forma de auto asignación de recorridos operan en todas las rutas y el reflejo del recorrido en los mapas aplica con similitud.

GRÁFICA 16 MAPA DE RECORRIDO



Fuente: Elaboración propia. Año 2006

Cada uno de los cuatro días en análisis se identificó de forma diferente, aplicando una marca sobre los clientes, que puede ser “x”, “s”, “o” o un cuadrado. Como ejemplo de los cruces en los recorridos de los distintos días, se sobre marco con rectángulos los clientes que se visitan un día y con círculos los clientes de otro día, como puede observarse, los clientes a

visitar no están concentrados en un mismo sector. Esto es lo que repercute en el tiempo de recorrido, adicionando la secuencia de la visita, que también manifiesta opción de mejora, ya que no siempre se visita al cliente más cercano al último punto atendido, regularmente se tiende a pasar varias veces por el mismo lugar.

Al evaluar la información y reportes disponibles en la distribuidora para la toma de decisiones, en las distintas áreas donde se realizó el estudio, se logra ver que la misma es útil para monitorear actividades internas administrativas de la operación, pero, no es adecuada para lograr que a través de ella se tenga el control y la medición de los avances en la ejecución de la operación de los tres pilares de los procesos en la distribuidora, la logística externa, ventas y mercadeo y el servicio al cliente, el detalle de esta información y reportes se presenta a continuación, agrupada por área:

- Área de logística externa:
 - Programación de entregas:
Calendario de entregas de mercadería de los proveedores hacia la distribuidora.
 - Programación de rampas:
Asignación de rampas de descarga en la bodega, para los transportistas de mercadería.
 - Reporte de rack disponibles:
Espacios disponibles dentro de la bodega de almacenamiento.
 - Reporte de ventas por día:
Ventas generadas por todas las rutas de venta, en un día especificado, se manejan datos en unidades y valores.
 - Formulario de conteo:
Formato utilizado para anotar las cantidades de producto localizadas en la bodega, para posteriormente comparar contra los reportes del sistema transaccional.
 - Reporte de existencias por fecha de vencimiento:
Reporte de existencias de mercadería física en la bodega, indica la fecha de vencimiento del producto.

- Boleta de carga:
 - Repote que contiene la solicitud de mercadería de parte del vendedor.

- Área de ventas y mercadeo:
 - Carpeta de rutero:
 - Reporte que contiene la información de los clientes que el vendedor visita. Adjunto a la información, hay un espacio para que anote la venta, con este dato, se procede al finalizar la labor de venta a recibir el dinero en caja.
 - Boleta de pedido (cliente nuevo telefónico):
 - Formato que utiliza la secretaría, para anotar la solicitud de producto de un cliente nuevo.
 - Modelo de atención efectiva (pasos):
 - Pasos descritos para la adecuada atención del cliente por parte de los vendedores.
 - Constancia de entrega (pedido):
 - Formato utilizado por el vendedor para entregarle al cliente el detalle de la compra realizada, indistintamente de la factura.
 - Patrón de colocación (por exhibidor):
 - Formato que le indica al vendedor como debe de colocar el producto en el exhibidor.
 - Esquema de colocación (material POP):
 - Pasos que le indican al vendedor, la forma adecuada en la que debe de colocar el material promocional.
 - Reporte de actividad promocional:
 - Formulario donde se autoriza e informa una actividad promocional.
 - Reporte de visita a mercado (chequeo):
 - Formato utilizado por el supervisor de ventas, para recolectar información en sus salidas al mercado.

- Área de servicio:
 - Política de cambios:

Detalle de normas que definen que producto previamente vendido al cliente y en que condiciones puede ser reemplazado por mercadería del mismo costo.

- Boleta de inconformidad:
Formato que utiliza la secretaría para anotar la información que el cliente traslada y que constituye la inconformidad.
- Boleta de solicitud de información:
Formato utilizado para anotar la solicitud de información que un cliente traslada.

Como se indico anteriormente, dentro del análisis interno realizado en la distribuidora se desarrollo el Diagnostico Situacional Estratégico, su desarrollo se presenta a continuación.

2.2 Diagnostico Situacional Estratégico.

Su metodología se basa en el análisis de cada una de las cuatro fuerzas competitivas descritas por Micheal Porter. El ejercicio se desarrollo en la distribuidora a través de reuniones de trabajo con un equipo de seis ejecutivos de nivel medio, integrado por jefes y supervisores. Se realizaron cuestionamientos, a los cuales se les debía de dar respuesta previo consenso del equipo. Una respuesta por pregunta La base que se requirió es que todos sustentaran sus aportes, sobre el conocimiento obtenido del medio, derivado de estar en contacto con los vendedores, clientes y consumidores.

Las preguntas trabajadas por Fuerza Competitiva son:

- Con relación a los clientes:
 - ¿Por que nos prefieren? :
 - *Por los precios bajos de los productos*
 - *Por la comodidad de la visita en el PDV*
 - ¿Por que no nos prefieren? :
 - *No se percibe variedad de productos*
 - *Escasa realización de promociones al consumidor final*
 - *Poco apoyo en el PDV*

- *Poca actividad del vendedor en el PDV*
 - *¿Que debemos hacer en cada caso? :*
 - *Sobre la preferencia;*

Es necesario generar una mayor cantidad de valores que el cliente pueda percibir en el servicio que la distribuidora presta, derivado de que las dos características identificadas pueden ser fácilmente adoptadas por la competencia.
 - *Sobre la no preferencia;*
 - *Se requiere impulsar la variedad de los productos con el vendedor, al momento que los esta ofreciendo al cliente distribuidor, se tiene concentrada la venta con pocos productos.*
 - *De las promociones realizadas, no se tiene ninguna información sobre su impacto en las ventas o su efectiva comunicación. Es necesario generar las acciones adecuadas para lograr conocer estos datos.*
 - *Se tienen actividades en los PDV, pero no se tiene un criterio definido sobre en que negocios realizarlas o el alcance que debiera tener, derivado de esto, los clientes no lo perciben.*
 - *El vendedor no esta capacitado en su gestión dentro del PDV, se le presiona más por la cobertura de clientes que por esta actividad. Se debe trabajar en un plan donde al vendedor se le defina su actividad dentro del PDV considerando la cobertura que debe realizar, definiendo el tiempo disponible para cada actividad y la forma de controlarlo.*
 - *¿Cómo influyen los clientes internos en la organización?*
 - *No se presta atención a las necesidades de atención de la fuerza de ventas, normalmente se deben de acomodar a los horarios y requisitos que las áreas que prestan el servicio definen, sin considerar la necesidad del cliente interno. Por lo que su influencia es poco significativa.*
- *Con relación a los competidores:*
 - *¿Quiénes son nuestros competidores actuales?*
 - *Empresa A y B, de origen Mexicano*

- *Empresa C de origen Salvadoreño*
 - *Empresa D de origen Hondureño*
 - *Empresa E y F nacionales.*
 - *¿Por qué se consideran competidores?*
 - *Por vender productos de la misma categoría, con un modelo de distribución similar.*
 - *¿Cuáles son los competidores potenciales?*
Productos sustitutos que se consuman por impulso. Como la variedad de pastelería empacada, galletas, etc.
 - *¿Por qué se consideran competidores potenciales?*
Al momento de la decisión de compra del consumidor, considera todos los productos que se consumen por impulso aunque no sean de la misma categoría, pueden inspirar consumo.
- *Con relación a los proveedores:*
- *¿Quiénes son?*
 - *Se distribuyen productos de tres empresas, la A, B y C. La empresa A tiene accionistas en común con la distribuidora, esta empresa proporciona el 60% de los productos. Las empresas aunque comparten accionistas, se administran independientemente. Las empresas B y C, aportan el 30% y el 10% de los productos respectivamente.*
 - *¿En que puede afectar a la distribuidora su capacidad de negociación?*
 - *Con la empresa A, el tener accionistas en común, evita el que se tenga relaciones donde no predomine el criterio ganar ganar. Con las empresas B y C, la relación busca una sinergia estratégica, al carecer el proveedor de distribución propia y el distribuidor de estos productos, la relación esta en balance siempre que se mantengan las mismas circunstancias.*
- *Con los Organismos reguladores:*
- *¿Quiénes son?*
 - *Son organismos de control de tipo fiscal, laboral y salubridad.*

- ¿Cómo afecta el funcionamiento de la distribuidora?
 - *Los controles aplicados no difieren a los que las empresas competidoras tienen en su operación, por lo que no constituye un factor a favor o en contra.*

Estas respuestas, permiten crear por área una síntesis que forma las fuerzas competitivas de la distribuidora.

ESQUEMA 1
DESCRIPCIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

CLIENTES	COMPETIDORES	PROVEEDORES	ORGANISMOS REGULADORES
Pequeños distribuidores que se interesan por la compra de productos de bajo costo, con atractiva rotación, que mantienen promociones constantes y que el despacho les sea realizado en el punto de venta.	Empresas que se especializan en la distribución de productos de consumo masivo, con un esquema de reparto homogéneo y que se caracterizan por adoptar las innovaciones metodológicas en gestión al cliente, se mantienen investigando los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.	Fabricas con las que se mantiene una relación estratégica consolidada, que buscan aprovechar al máximo la sinergia en la cadena de abastecimiento construida.	Instituciones encargadas de velar por el cumplimiento de las leyes fiscales, laborales y de salubridad, que aplican presión idéntica con todos los competidores.

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Como siguiente paso, se desarrollo el FODA, la identificación de los factores críticos de éxito y la definición de los problemas y sus causas para los cuales se terminó desarrollando estrategias, que buscan su solución.

ESQUEMA 2
MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio de venta de los productos, considerado bajo en el mercado. 2. Sistema transaccional en operación, de no contar con uno, la implementación conlleva una inversión muy alta de dinero. 3. Situación económica de la distribuidora, la empresa esta percibiendo utilidades atractivas para los accionistas. 4. Gestión del RRHH, se valora y apoya al personal que labora en la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se tiene una cultura de toma de decisiones basada en el análisis de la información, ya que se carece de la misma, por ello predomina el criterio y el acomodo de la operación a la actividad administrativa 2. Poca comunicación entre las áreas funcionales, no se da el trabajo en equipo 3. Mucha discrepancia entre las áreas funcionales por los horarios y la normativa establecida para la prestación de servicios entre sí. 4. Poco aprovechamiento de la fuerza de distribución 5. Falta de claridad dentro de la cultura de trabajo, en la actividad principal de la empresa.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuado aprovechamiento de las rutas de venta independientes 2. Alianza con nuevos proveedores, que permita la comercialización de productos novedosos en el medio 3. Aprovechamiento de las conceptos novedosos en el medio; de inteligencia de mercado, visualización del cliente como único e individual a través de programas de fidelización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La incorporación nuevos competidores 2. Cultura de trabajo de la competencia 3. El fortalecimiento de los competidores A y B, como resultado de la baja de aranceles con México, prevista en el TLC con ese país. 4. Agresividad mercadológica en los PDV, por parte de los competidores 5. Constante optimización de la distribución de sus productos, por parte de los competidores

Fuente: Elaboración propia. Año 2006

Las estrategias definidas, para la matriz FODA son:

ESQUEMA 3
ESTRATEGIAS, DE MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de la información del sistema de gestión, a través de la generación de información que permita impulsar la transformación de la cultura de trabajo actual hacia una donde todos en la distribuidora conozcan su aporte al proceso macro de la distribución y apoye la adopción de las nuevas metodologías de gestión y seguimiento a la actividad con los clientes. F2, O3. 2. Incremento de las rutas de venta independientes F1, O1. 3. Búsqueda de nuevos proveedores. F3, O2. 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adopción de las nuevas culturas de gestión de clientes, donde el análisis de la información, desde una perspectiva de beneficio primario hacia el negocio (distribución) es el primer paso de cualquier actividad. D2,D3,D5,O3.
AMENAZAS	<p>FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambiar la administración de la fuerza de ventas, sobre la medición de los tiempos de trabajo, buscando lograr nuevos tiempos que permitan generar alto volumen de visitas, que por ende generan mayores ventas. F2,A5. 2. Desarrollar la actividad del vendedor en el PDV, a través de la capacitación constante. Considerando el rol que el jefe, supervisor y vendedor debe de tener. F4,A2,A4. 3. Hacer esfuerzos para minimizar los costos en la operación, a efecto de mantener los precios bajos en los productos. F1,A1,A3. 	<p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un sistema de información que sea de fácil comprensión, accesible, que indique y permita la medición del desarrollo de las actividades clave en la distribuidora, conforme lo previsto en la misión y que propicie la unificación de criterio en la toma de decisiones. D1,D2,A2 2. Crear una metodología adecuada que permita la correcta estructuración de las rutas de venta D4,A5.

Fuente: Elaboración propia. Año 2006

- Factores críticos de éxito o elementos Estratégicos.

La dirección de la empresa ha identificado tres elementos que considera Estratégicos para la operación. Estos se comentaron en los antecedentes de la empresa y son: Vender los productos a los distribuidores a menor costo que el de la competencia, vender únicamente productos que sean de alta rotación y mantener suficiente variedad de productos. Para efectos de desglosar su contenido y de simplificar su interpretación, se desglosan estos tres puntos en temas o factores que serán críticos para alcanzar el éxito en la operación, buscando ir dándole forma a lo que será sujeto de medición en la construcción del tablero:

- Productos que se comercializan a precios bajos
- La variedad de los productos existente
- Distribución de productos de consumo masivo
- Cultura de administración y análisis de la información del cliente y del trabajo que se desarrolla con el
- La fuerza de distribución en si
- El apoyo o valor que se le da al RRHH
- El empuje que la dirección mantiene hacia el desarrollo de la distribuidora.

Las estrategias que la dirección de la empresa ha definido, tiene su origen en la misión. Bajo la teoría de Planeación Estratégica, presentada en el capítulo I, los 9 pasos que deben de considerarse para definir las estrategias son:

- Planeación para planear
- Búsqueda de valores
- Formulación de la misión
- Diseño de la estrategia del negocio
- Auditoria del desempeño
- Análisis de brechas
- Integración de los planes de acción
- Planeación de contingencias
- Implementación

- Identificación de problemas

Los problemas identificados a través del análisis de la información recopilada, son:

- Poco o nulo acceso a la información estratégica, para la toma de decisiones, solo se cuenta con información que da cuenta de la actividad administrativa
- No hay claridad, sobre el trabajo en equipo dentro del proceso general de la distribuidora
- Se toman decisiones pensando únicamente en el interés y beneficio del área involucrada
- Poca actividad promocional y mercadológica perceptible con el cliente
- Desaprovechamiento de la fuerza de distribución
- Carencia de objetivos claros
- Las distintas áreas funcionales compiten por sobresalir o se consideran el área más importante

A través de la técnica de priorización, los problemas se han jerarquizado por medio de su ponderación. Realizando las siguientes preguntas a los seis ejecutivos que han participado, se clasifica la respuesta dentro de las escalas previstas para obtener al final del ejercicio el orden de importancia percibido para los problemas encontrados.

ESQUEMA 4

PREGUNTAS Y ESCALAS PARA PRIORIZAR PROBLEMAS

°	PREGUNTA	ESCALA	
	RELEVANCIA		
1	MAGNITUD	La Mayoría (75 a 100%)	
	¿Qué Cantidad de áreas son afectadas por el problema?	Más de la mitad (hasta 75%)	
		La mitad (40 a 60%)	
		Pocos (hasta 25%)	
		Muy pocos (menos del 5%)	
2	GRAVEDAD	Muy Alta	
	¿Qué probabilidad tiene ese problema de ocasionar daños importantes?	Alta	
		Mediana	
		Baja	
		Ninguna	
3	TENDENCIA	Altamente creciente	
	En las áreas afectadas ¿Qué tendencias se prevén para el próximo año si no hacemos nada?	Levemente creciente	
		Inestable	
		Estable	
		Decreciente	
	POSIBILIDAD DE RESOLVERLO		
4	¿Qué posibilidad de solución existe desde el punto de vista operativo ?	Muy alta	
		Alta	
		Media	
		Baja	
		Muy Baja	
5	¿Qué posibilidades de solución existen desde el punto de vista financiero?	Bajo costo	
		Mediano costo	
		Alto costo	
		Muy alto costo	
		No existen recursos	
6	¿Qué grado de interés tienen los involucrados en resolver el problema?	Muy Alto	
		Alto	
		Medio	
		Bajo	
		Ninguno	

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El resultado que se obtuvo es:

ESQUEMA 5
PROBLEMAS PRIORIZADOS

PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	TOTAL
1. Desaprovechamiento de la fuerza de distribución	6	6	6	6	5	6	35
2. Poco o nulo acceso a la información estratégica, para la toma de decisiones, solo se cuenta con información que da cuenta de la actividad administrativa	6	6	6	4	6	6	34
3. Se toman decisiones pensando únicamente en el interés y beneficio del área involucrada	6	6	5	2	6	6	31
4. Las distintas áreas funcionales compiten por sobresalir o se consideran el área más importante	6	1	3	3	6	5	24
5. Carencia de objetivos claros	6	5	2	0	6	3	22
6. Poca actividad promocional y mercadológica perceptible con el cliente	2	5	5	2	3	5	22
7. No hay claridad, sobre el trabajo en equipo dentro del proceso general de la distribuidora	6	2	3	1	4	6	22

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

□ Estrategias para los problemas identificados.

Las estrategias buscan atacar las causas de los problemas evidenciados, en el siguiente diagrama se detallan los tres aspectos, en el mismo orden de jerarquía obtenido del problema:

ESQUEMA 6

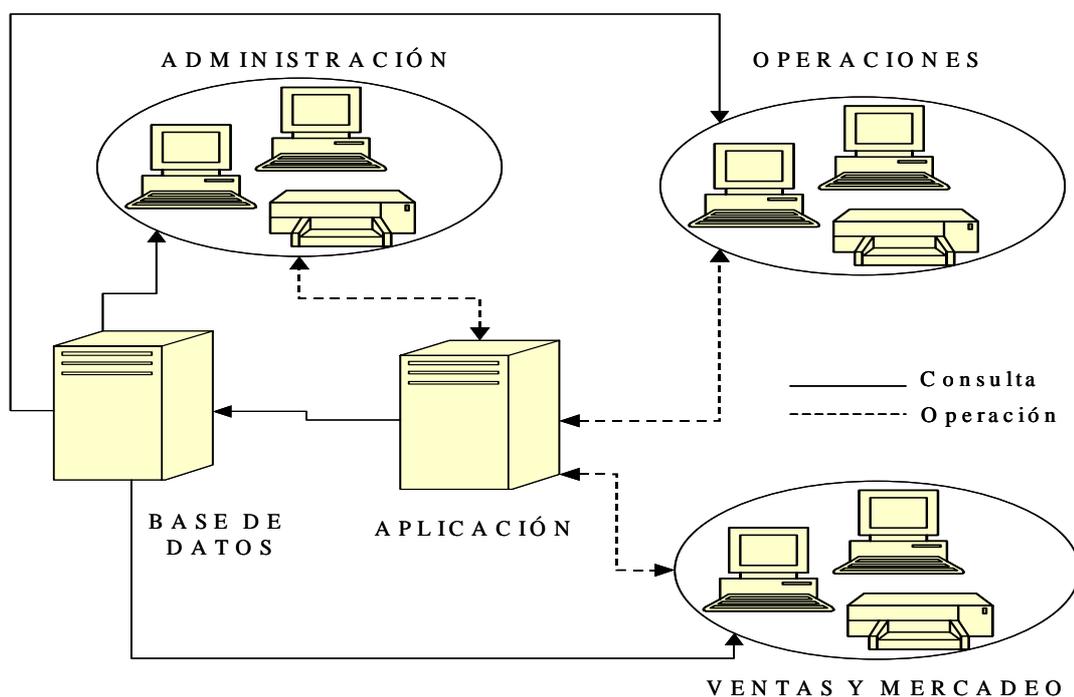
DESCRIPCIÓN DE CAUSAS A PROBLEMAS PRIORIZADOS

PROBLEMAS	CAUSAS	ESTRATEGIAS
1. Desaprovechamiento de la fuerza de distribución	Poca información disponible y la falta de conocimiento del rol principal de la empresa, por los colaboradores.	Aprovechar la información y medición generada a través del CMI, para trasladar a los colaboradores su rol y el desempeño deseado dentro del proceso
2. Poco o nulo acceso a información estratégica, para tomar decisiones, solo se considera información de la actividad administrativa	No existen los módulos de consulta en el sistema transaccional.	Desarrollo de requerimiento para el tablero CMI
3. Se toman decisiones pensando únicamente en el interés y beneficio del área involucrada	Falta de enfoque de todas las áreas funcionales hacia el objetivo principal de la distribuidora que es la distribución.	Apoyo del CMI, para indicar la relación de un área hacia otra, ver los procesos con la visión de un Workflow.
4. Las distintas áreas funcionales compiten por sobresalir o se consideran el área más importante.	No hay claridad en cuanto al papel que a cada área le corresponde realizar dentro del proceso de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el desarrollo del CMI los indicadores deben tener la prioridad y la meta u objetivo. ▪ Comunicar adecuadamente los procesos primarios y secundarios o de apoyo existentes en la distribuidora y la participación de las áreas en los mismos, para aclarar el rol de cada área.
5. Carencia de objetivos claros	No se ha cuantificado la misión.	Cuantificar la misión en objetivos, aprovechando la estructura del CMI
6. Poca actividad promocional y mercadológica perceptible con el cliente	No hay administración de la información por cliente	Generación de información necesaria para reenfoque la actividad promocional con el cliente.
7. Poco trabajo en equipo	No ha fomentado la cultura de trabajo en equipo.	Desarrollo de actividades que fomenten la cultura de trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Como ampliación para el lector, la funcionalidad que tiene el sistema de gestión en la distribuidora se plasmó de forma macro en el siguiente esquema, que muestra la forma en la que un usuario puede acceder a la información y como se administra esta información dentro de la aplicación.

GRÁFICA 17
ESQUEMA TRANSACCIONAL EN OPERACIÓN:



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Con base en los procesos, los recorridos de las rutas, la distribución de los tiempos de trabajo de los vendedores y el Diagnostico Situacional Estratégico. Se obtiene una adecuada sustentación de los problemas existentes. Para desarrollar en el siguiente capítulo, un Tablero Mando Integral que satisfaga esas necesidades que internamente en la empresa se tienen, orientarlo al entorno estratégico que la empresa ha definido y encajarlo adecuadamente en el sistema informático que actualmente se encuentra en operación.

CAPITULO III

PROPUESTA DE TABLERO DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL

A través del análisis del capítulo II, se logra ver que en la distribuidora no se dispone de la información necesaria para llevar un adecuado control de las actividades principales concernientes a la distribución. Los controles actuales, listados en el capítulo II, logran dar información sobre actividades de recepción y entrega de mercadería, cumplimiento de jornadas laborales, algunas percepciones del cliente en los chequeos y el volumen de venta.

Con esto, no se desea dar a entender que estos controles sean malos o inadecuados, no, pero si caen a ser básicos y aunque se continúen realizando, es importante que se amplíen a los procesos sustanciales y que aportan al rol de la distribuidora dentro de la cadena de abastecimiento, para que las decisiones dentro de la compañía se puedan tornar hacia los resultados que en estos se obtengan.

La propuesta, busca satisfacer la necesidad interna de acceso a información útil, que cubra las áreas que actualmente no se miden o controlan y que por su importancia dentro del rol de la compañía, prioritariamente deben de atenderse. Adicional, a que este tipo de información la competencia directa o indirecta de la compañía ya la esta explotando, por lo que esto se convierte de una opción a una necesidad.

Para el desarrollo de la propuesta, se han previsto aspectos importantes que durante el diagnostico se evidenciaron, como la priorización y medición del proceso principal de la organización, con esto se tendrá el medio para impulsar su control y facilitar la toma de decisiones ágil, que también debe quedar sujeta a medición.

Ser accesible para los distintos usuarios de consulta y que unifique el criterio en la toma de decisiones, al considerar objetivos o metas para cada aspecto medido, en congruencia con la visión y misión definida, no al criterio. La

confidencialidad de la información también ha sido considerada, al estructurar la información en dos niveles, el operativo y directivo o gerencial, mostrado en cada nivel, la información que el usuario requiere o necesita para su actividad.

Adicional a la construcción del tablero de Control de Mando Integral, conformado con indicadores no financieros, se ha desarrollado una propuesta de implementación, con tiempos y recursos definidos.

3 Desarrollo de la propuesta

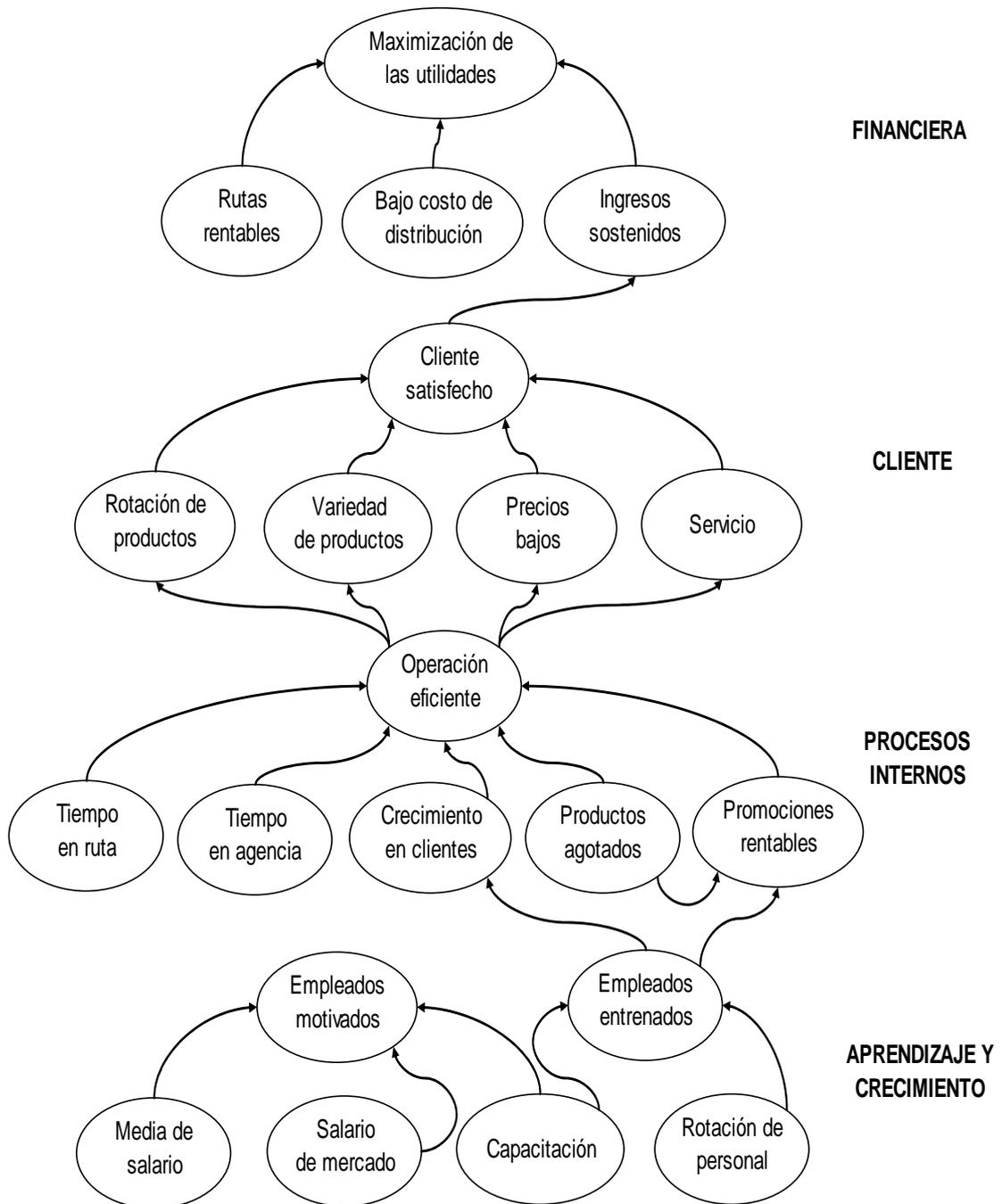
Esto se dividió en dos partes o fases, una que muestra como se construyo el modelo y la que presenta el producto terminado.

La primera etapa o la de construcción, comienza con el análisis del diagrama causa y efecto.

3.1 Construcción del modelo

El diagrama Causa y efecto que se ha desarrollado, esta alineado con lo que se ha plasmando en la definición de los procesos primarios y de apoyo de la distribuidora abordado en él capítulo II y con la misión a través de las estrategias definidas. Este diagrama se convierte en la base para la definición de los puntos importantes de medición y control y la identificación de los indicadores a utilizar en el tablero. El tener identificados los puntos importantes, permitirá que a través de los indicadores se valide el cumplimiento y ejecución de los puntos claves dentro de la distribuidora, conforme la misión, trasladando a un nivel estratégico el desarrollo de la operación.

GRÁFICA 18
DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El diagrama esta contenido por cuatro áreas, tres tendrán su medición a través de indicadores, que se podrán visualizar en el Cuadro de Mando Integral propuesto, la de aprendizaje crecimiento, los procesos internos y

cliente. La cuarta fase será directamente influenciada por la ejecución de estas tres áreas y su resultado se evidenciará a través de la información financiera contable con la que actualmente cuenta la organización, que continuara en su estructura actual.

Analizando la primera fase del diagrama, se visualizan acciones que permitirán alcanzar dos puntos críticos de éxito, mantener a los empleados motivados y entrenados. Para ello se definen cuatro aspectos causales a medir, la media de salario interna del trabajador, el salario que promedia en el mercado, la capacitación que se recibe y la rotación existente. Ha estos cuatro aspectos se les dará seguimiento a través de la medición de once indicadores, definidos así:

- ❑ Número de empleados
- ❑ Rotación de empleados
- ❑ Media de años de servicio en la empresa
- ❑ Horas de formación por mes
- ❑ Vendedores propios/independientes
- ❑ Empleados con nivel medio
- ❑ Ausentismo en días
- ❑ Solicitudes de empleo en la empresa
- ❑ Costo anual en formación per capita
- ❑ Salario promedio
- ❑ Salario de mercado

Para cada indicador definido, se le debe de crear un marco o matriz de información, donde se defina su unidad de medición, la formula utilizada para generarlo, el objetivo que se le ha trazado o la meta, la fuente de donde se extraerá la información, el grado de prioridad y el grupo de empleados que tendrá acceso a consultarlo, el operativo = "O" o directivo = "D". Para la fase en análisis, la matriz construida es la siguiente:

CUADRO 1
MATRIZ APRENDIZAJE CRECIMIENTO

INDICADOR	MEDICIÓN	FORMULA	META	ORIGEN DATOS	NIVEL	GRADO
Numero de empleados	Porcentaje	$(\text{Total de empleados en planilla} / \text{Total de empleados presupuesto}) \times 100$	100%	Sistema	D	1
Rotación de empleados	Porcentaje	$(\text{Empleados de baja mes} / \text{Total de empleados en planilla mes}) \times 100$	12%	Sistema	D	1
Media de años de servicio en la empresa	Años	Promedio del tiempo laborado de todos los empleados	2	Sistema	D	2
Tiempo de formación por mes	Días	$(\text{Total de horas en capacitación por mes}) / 8$	0.5	Manual	D, O	1
Vendedores propios / independientes	Porcentaje	$(\text{Total de vendedores independientes en el mes} / \text{Total de vendedores en planilla en el mes}) \times 100$	15%	Manual	D, O	1
Empleados con nivel medio	Porcentaje	$(\text{Total de empleados con nivel medio en planilla mes} / \text{Total de empleados en planilla mes}) \times 100$	80%	Sistema	D	2
Ausentismo	Días	Total de días descontados por falta	4	Sistema	D	1
Solicitudes de empleo en la empresa	Cantidad	(Total de solicitudes entregadas en recepción en el mes)	20	Manual	D	2
Costo anual en formación per capita	Valores Q	$(\text{Total del gasto por capacitación por mes} / \text{Total de empleados en planilla por mes})$	Q 300	Sistema	D	1
Salario promedio vendedores	Valores Q	$(\text{Total de pago planilla de comisiones vendedores mes} / \text{Total de vendedores en planilla de comisiones}) \times 100$	Q 3,800	Sistema	D, O	1
Salario de mercado	Porcentaje	$(\text{Salario promedio vendedores} / \text{Salario promedio mercado}) \times 100$	100%	Manual	D	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

En la segunda área están estructurados los procesos internos, estos procesos se verán impulsados por los puntos críticos de éxito del modulo de aprendizaje crecimiento, el diagrama relaciona las causas y efectos entre las cuatro áreas, debido a que refleja el desarrollo de la operación dentro de cualquier organización, donde las actividades de las distintas áreas funcionales siempre son interdependientes, de ahí la generación del efecto entre sí.

Los puntos críticos de éxito identificados para este nivel son cinco, el tiempo disponible para que el vendedor realice su ruta, el tiempo utilizado en la agencia, el crecimiento en cobertura de clientes, el control de los productos agotados y el mantener el desarrollo de promociones rentables, estos se convierten en los cinco impulsores encargados de mantener la operación eficiente. Para su control, se identificaron veintiún indicadores, presentados a continuación:

- ❑ Rotación de inventario en días
- ❑ Tiempo de trabajo en ruta
- ❑ Tiempo de trabajo en agencia
- ❑ Tiempo para entrega de carga
- ❑ Costo de ajustes de mercadería
- ❑ Uso de rampas al día
- ❑ Vehículos por rampa
- ❑ Tiempo por descarga
- ❑ Pedidos por despachador
- ❑ Rutas atendidas en agencia
- ❑ Tiempo promedio de atención a rutas
- ❑ Faltantes de producto
- ❑ Faltantes en área de despacho (días / mes)
- ❑ Ventas promedio por ruta
- ❑ Dependencia de independientes
- ❑ Colocación de exhibidores
- ❑ Promociones colocadas promedio por ruta
- ❑ Promociones contra objetivo promocional
- ❑ Valor en producto retirado de PDV en el día
- ❑ Porcentaje de producto retirado de PDV contra venta
- ❑ Contactos por supervisor al día

La matriz que se conformo para esta fase es:

CUADRO 2 MATRIZ PROCESO INTERNOS

INDICADOR	MEDICIÓN	FORMULA	META	ORIGEN DATOS	NIVEL	GRADO
Rotación de inventario en días	Días	= (Fecha de ingreso - Fecha de salida ultima unidad)	22	Sistema	D, O	1
Tiempo de trabajo en ruta	Porcentaje	$\frac{((\text{Hora de salida agencia} - \text{hora de ingreso agencia}) / \text{Total de horas laboradas}) \times 100}{}$	90%	Manual	D, O	1
Tiempo de trabajo en agencia	Porcentaje	$\frac{((\text{Hora de ingreso agencia} - \text{hora de salida de labores}) / \text{Total de horas laboradas}) \times 100}{}$	10%	Manual	D, O	1
Tiempo de proceso para entrega de carga	Horas	= (Hora de ingreso de pedido - hora de despacho de pedido)	0.5	Sistema	D, O	1
Costo de ajustes de mercadería	Valores Q	= (Total de valores operados en opción de ajustes)	Q 500	Sistema	D, O	1
Uso de rampas al día	Porcentaje	$\frac{(\text{Total de horas con rampa asignada} / \text{Total de horas hábiles}) \times 100}{}$	65%	Manual	D, O	2
Vehículos por rampa	Cantidad	= (Total de vehículos recepcionados / 2)	4	Manual	D, O	2
Tiempo por descarga	Horas	Promedio de: (horario salida de vehículo - hora de entrada de vehículo)	2	Manual	D, O	2
Pedidos por despachador	Cantidad	= (Total de pedidos / total de despachadores)	8	Sistema	D, O	1
Rutas atendidas	Cantidad	= (Total de rutas con pedido)	35	Sistema	D, O	1
Tiempo promedio de atención	Horas	= (Hora de ultimo pedido - hora de primer pedido)	3	Sistema	D, O	1
Faltantes de producto	Cantidad	= (Total de productos con faltante detectado)	2	Sistema	D, O	1
Faltante en área de despacho (Días/mes)	Días	= (Total de días con faltante)	4	Sistema	D, O	1
Ventas promedio por ruta	Valores Q	(Acumulado de venta en valores a la fecha / días de venta)	Q 4,545	Sistema	D, O	1
Dependencia de independientes	Porcentaje	$\frac{(\text{Ventas totales rutas independientes} / \text{ventas totales distribuidora}) \times 100}{}$	20%	Sistema	D	1
Colocación de exhibidores	Porcentaje	= (Clientes con exhibidor / clientes registrados) X 100	60%	Sistema	D, O	1
Promociones colocadas promedio por ruta	Porcentaje	$\frac{(\text{Sumatoria del total de productos promocionales vendidos en el día por ruta} / \text{total de rutas}) \times 100}{}$	100%	Sistema	D, O	1
Promociones contra objetivo promocional	Porcentaje	= (Total de promociones vendidas / objetivo) X 100	100%	Sistema	D, O	1
Valor en producto retirado de PDV	Valores Q	(Total de producto retirado del PDV X por su precio de venta)	Q1,410	Sistema	D, O	2
Porcentaje de producto retirado de PDV contra venta	Porcentaje	$\frac{(\text{Valor en producto retirado de PDV} / \text{ventas totales distribuidora})}{}$	0.56%	Sistema	D, O	2
Contactos por supervisor al día	Cantidad	(Sumatoria de las visitas realizadas por supervisor / total de supervisores)	25	Manual	D	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

La tercera fase, en el diagrama causa y efecto la constituyen los clientes. Para medir el desarrollo del objetivo de tener clientes satisfechos, se definieron cuatro puntos de control, la rotación de los productos, la variedad disponible, los precios bajos y la percepción del servicio. El control se tendrá a través del monitoreo de diecisiete indicadores, que son:

- ❑ Clientes atendidos o visitados
- ❑ Tiempo estimado por cliente
- ❑ Ventas promedio por cliente
- ❑ Ventas distribuidora
- ❑ Visita de clientes por ruta
- ❑ Dependencia de distribuidores
- ❑ Clientes con venta por ruta
- ❑ Ingreso de inconformidades
- ❑ Ingreso de solicitud de información
- ❑ Clientes nuevos Vrs. Cerrados en el mes
- ❑ Precio propio contra competencia
- ❑ Cantidad de productos por venta
- ❑ Exhibidores efectivos
- ❑ Promociones con objetivo económico alcanzado
- ❑ Rutas rentable
- ❑ Productos con venta rentable
- ❑ Clientes a discriminar

La Matriz definida es:

CUADRO 3 MATRIZ CLIENTES

INDICADOR	MEDICIÓN	FORMULA	META	ORIGEN DATOS	NIVEL	GRADO
Clientes atendidos	Cantidad	= (Total de clientes visitados en la distribuidora)	2310	Sistema	D, O	1
Tiempo estimado por cliente	Minutos	= (Clientes atendidos promedio ruta / (Hora de entrada de rutas promedio - Hora de salida de rutas promedio))	4	Sistema	D, O	1
Ventas promedio por cliente	Valores	= (Total de clientes visitados en la distribuidora / Total de ventas en valores distribuidora)	Q100	Sistema	D, O	1
Ventas totales distribuidora	Valores	= (Total de venta en valores distribuidora)	Q250,000	Sistema	D	1
Visita de clientes por ruta	Cantidad	= (Clientes atendidos / total de rutas)	70	Sistema	D, O	1
Dependencia de distribuidores	Porcentaje	= (Total de ventas en valores distribuidores / Total de ventas en valores distribuidora)	36%	Sistema	D	2
Ventas cerradas por ruta	Porcentaje	= (Clientes con compra / clientes visitados)	65%	Sistema	D, O	1
Ingreso de inconformidades	Cantidad	= (Total de inconformidades registradas)	10	Manual	D, O	1
Ingreso solicitud de información (cantidad)	Cantidad	= (Total de solicitudes registradas)	200	Manual	D, O	2
Clientes nuevos Vrs cerrados en el mes	Cantidad	= (Total de clientes dados de baja - total de clientes nuevos ingresados)	4	Sistema	D, O	2
Precio propio Vrs competencia	Cantidad	= (Precio de venta - precio promedio competencia)	-0.1	Manual	D, O	1
Cantidad de productos por venta	Cantidad	= (Promedio del total de productos vendidos por ruta / total de productos disponibles para la venta)	6	Sistema	D, O	1
Exhibidores efectivos	Porcentaje	= ((negocios con exhibidor cuya venta en valores promedio mensual > a venta determinada por exhibidor) / número de exhibidores) X 100	80%	Sistema	D, O	1
Promociones con objetivo económico alcanzado	Porcentaje	= (Total de promociones que cumplieron objetivo económico / total de promociones vigentes) X 100	100%	Sistema	D	1
Ruta rentable	Porcentaje	= ((ventas totales al mes en valores - costo operativo por ruta al mes) / ventas totales al mes en valores) X 100	40%	Sistema	D	1
Productos con venta rentable	Cantidad	= (Total de productos cuya venta exceda el volumen establecido)	11	Sistema	D	1
Clientes a discriminar	Porcentaje	= (Total de clientes cuya venta este abajo del minimo definido / Total de clientes censados) X 100	5%	Sistema	D, O	2

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Con este ultimo cuadro, se completa la estructura de medición para estas tres fases.

Los cuarenta y nueve indicadores, han sido relacionados a lo plasmado en la misión, que busca; *“Proveerles a nuestros distribuidores una atención personalizada, respaldada por una operación eficiente y el seguimiento adecuado a las ventas de nuestros productos”*. Su seguimiento y control, permitirá volver a la misión una realidad en la operación, realidad que se reflejará en la parte financiera con los resultados económicos, al tener rutas rentables, que operen eficientemente y que generen ingresos sostenidos, puntos que generaran amplia satisfacción en el grupo de accionistas, al ver maximizadas sus utilidades.

Es importante prever que al obtener los primeros datos en los indicadores, se visualizara y conocerá la brecha real existente entre la situación actual y los objetivos trazados.

Acá es importante una reflexión, el indicador mostrará el resultado de la realización de una actividad en un periodo de tiempo dado. Al momento de la implementación, los datos recabados a través de los indicadores serán el reflejo de la operación actual o dicho como una metáfora, la fotografía del momento. Para lograr el cambio de llevar el numerito del indicador al numero que necesitamos, se deben de impulsar nuevas formas de realizar los procesos, dar capacitaciones, incorporar controles o tecnología, etc., simplemente habrá que hacer todo lo que sea necesario para lograr que los números que el indicador muestra, empiecen a variar hacia el objetivo que se desea alcanzar o que se ha trazado y que permitan que se acerque más ha el, aunque sean resultados mediatos. Es muy importante este punto, debido a que no por empezar a medir una actividad, esta en si va a sufrir cambios, aunque en algunos contados casos, si se reflejarán mejoras. La mayoría de actividades deberán de experimentar nuevas formas de desarrollarse, para lograr generar el desempeño deseado. A esto se acuña

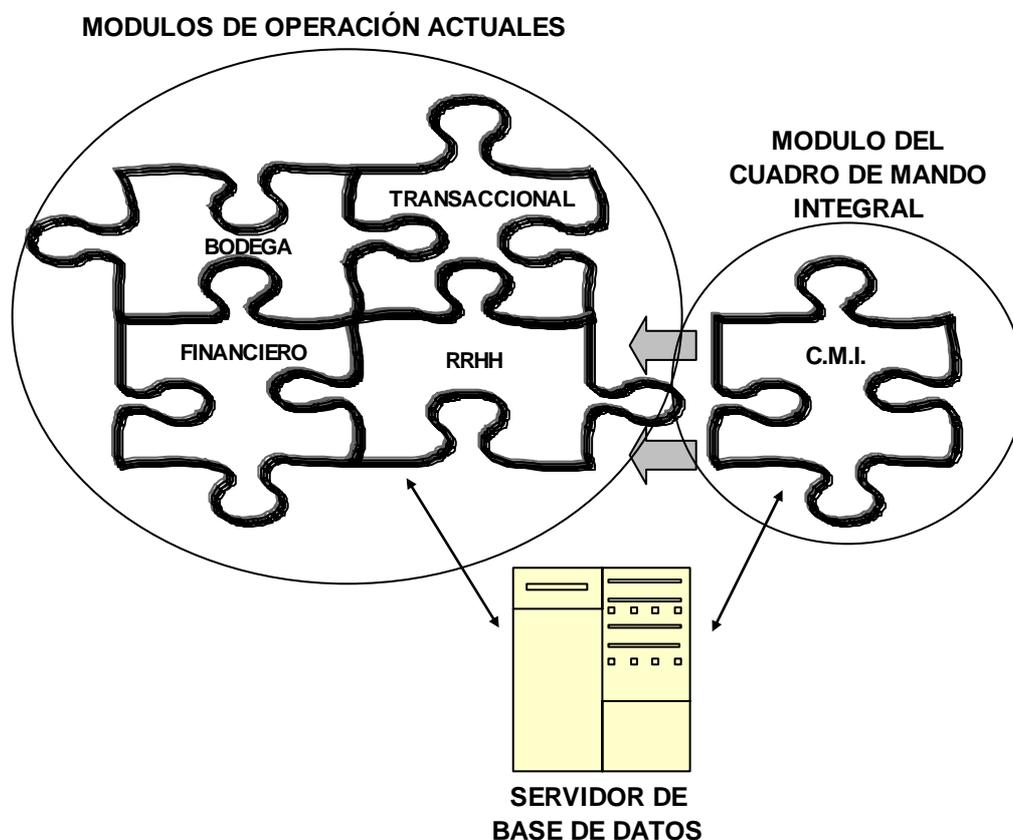
perfectamente una frase atribuida a Alberth Einstein, *si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.*

Ya con la matriz definida de los indicadores, ahora hay que aclarar como se propone acoplar esto al sistema de gestión que opera en la actualidad en la distribuidora.

Este sistema, esta operando en una base de datos que suministra y recibe la información que los distintos usuarios operadores generan en las distintas áreas funcionales de la organización, durante el día. Esta base de datos se convierte en el repositorio general de la información, que por el volumen de datos generados, debe de limpiarse con una periodicidad de un año y medio, para trasladarse a un esquema de datos consolidados. Este es básicamente el mismo periodo de tiempo sobre el cual se podrá acceder a información detallada, para la generación de los indicadores.

El contar en la distribuidora con una y no varias bases de datos para el almacenamiento de la información, permite que la creación del tablero del CMI, se desarrolle como un modulo de consulta, que se anexe a los módulos ya existentes, para ampliar este punto, ver el siguiente cuadro:

GRÁFICA 19 INCORPORACIÓN DEL MODULO DE CMI AL SISTEMA INFORMÁTICO ACTUAL



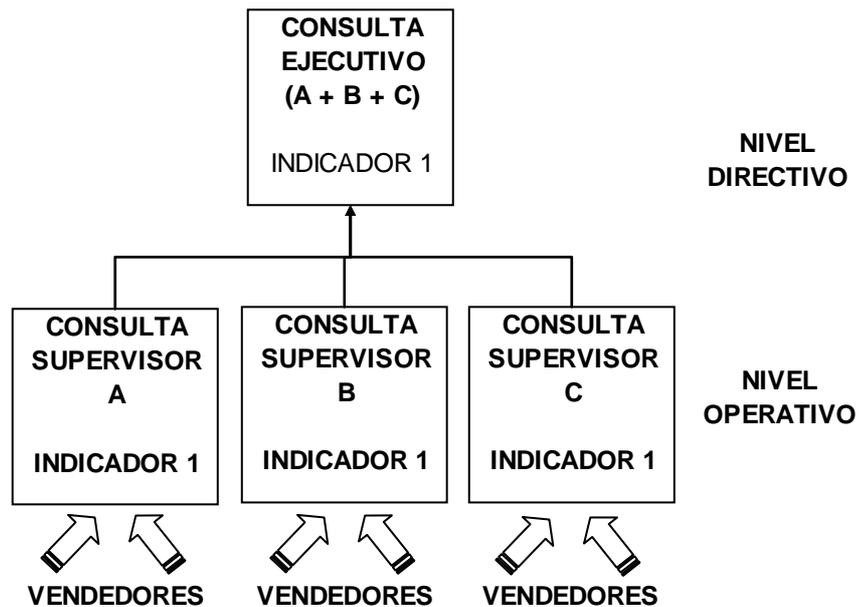
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Como se logra observar en la imagen, el modulo del CMI es integrado a los ya existentes como una pieza más del rompecabezas, utilizando la misma base de datos que opera en el sistema actual. El desarrollo debe de desarrollarse como un modulo reporteador que pueda acceder a la información que actualmente ya se genera para poder procesar la misma y presentarla en el formato diseñado. Para la información cuya fuente se ha definido como manual, infiere que es necesario su ingreso al sistema por el operador que la registra en documentos, debido a que no hay registros de estas actividades en las bases del sistema.

Ligado al tema del acoplamiento, esta la parte de la escalabilidad de la información o los distintos niveles en los que se puede presentar los informes, cuando se definieron los niveles de consulta se basa en el

hecho de mostrar la información que el usuario necesite para desarrollar su actividad, para ello en el siguiente cuadro, sé amplio el concepto de nivel de consulta de la información:

GRÁFICA 20
MANEJO DE INFORMACIÓN



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Se ve en la imagen que se inicia con los vendedores, quienes con los datos de su trabajo, que lleva a la empresa al final del día, generan la información a ser consultada por los supervisores, ellos solo deben de poder acceder a visualizar la medición de su grupo de vendedores, que en la imagen se agrupan por literal. Cada uno de los supervisores visualizará solo la información que le corresponde y sobre la cual será medido.

El jefe de los supervisores, podrá acceder a revisar el resultado de las tres literales unificadas y sobre esta consolidación tendrá el resultado en un indicador, el cual evidenciara si ha cumplido su objetivo. No hay que olvidar que cuando se operan en un sistema informático, siempre hay que contemplar la seguridad de acceso ligada al usuario que consulta,

ha este modulo le aplica el que la compañía maneja como política en la operación.

A este punto, ya se tienen definidas las áreas de operación a medir, que se indico son tres, la perspectiva de Aprendizaje Crecimiento, Procesos Internos y Clientes. Los puntos que dentro de ellas se medirán, que son trece y que se han definido como factores críticos de éxito, para cada perspectiva. Los indicadores que mostraran y medirán el comportamiento de la operación, que son cuarenta y nueve. A estos indicadores se les ha definido formulas que se utilizaran para visualizar cada indicador, el nivel al que aplicará el indicador, que puede ser operativo o directivo, la meta, su unidad de medición y prioridad. También, se ha definido como debería de incorporarse este tablero al sistema en operación. Con esto definido, el siguiente paso es el de conocer las pantallas que serán visibles para el usuario y como estarán conformadas.

3.2 Modelo terminado

La propuesta desarrollada, como se indico en párrafos anteriores, debe de facilitar la consulta de información, para agilizar la toma de decisiones, por ello se presentan pantallas intuitivas que con la mezcla de colores y formas se busca trasladar la información de una forma rápida y de fácil comprensión.

Por ello al resultado de cada indicador se le adjunta un icono que mostrara su forma y color, de acuerdo al resultado obtenido comparado con lo esperado, los iconos a utilizar son:

- color verde 
- color amarillo 
- color rojo 

Los colores hacen analogía ha los utilizados en los semáforos de carreteras, el color verde indicara un resultado adecuado, por lo que las practicas implementadas deben de seguir su rumbo. El color amarillo, es el de alerta o precaución y será mostrado en los resultados que estén

cerca del valor esperado y que pueden mejorar, el rojo, indicará que es necesario realizar un alto y evaluar lo que se está realizando ya que los resultados no son adecuados.

Para el acceso a cada tablero de indicadores, se conformó un menú de opciones, donde el usuario puede seleccionar el grupo de indicadores que desea revisar.

GRÁFICA 21
MENÚ DEL CMI



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Al seleccionar una de las opciones accederá al tablero correspondiente, de las dos opciones para selección, la parte ejecutiva y la operativa. Con esto, hay que recordar que el acceso debe de ligarse al tema interno de

accesos por usuario de consulta, que es parte de la seguridad interna que este modulo debe de contener.

Para cada modulo se definieron pantallas similares, diferenciándose una de otra en los indicadores que la componen y el icono de identificación de pantalla, ampliando esto, se explica la pantalla del tablero directivo de Aprendizaje Crecimiento:

**GRÁFICA 22
APRENDIZAJE CRECIMIENTO**



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Los tableros directivos para las siguientes áreas son:

GRÁFICA 23 PROCESOS INTERNOS



TABLERO DIRECTIVO

PERIODO: MES DE OCTUBRE AÑO 2007 ACTUALIZADO: DIA 17 LUNES

MEDICIÓN	MEDIDA	INFORME		OBJETIVO	BRECHA	ALCANCE	PRIORIDAD
Rotación de inventario en días	#	38	✘	22	16	172.73%	1
Tiempo de trabajo en ruta	%	76%	✘	90%	-14%	84.44%	1
Tiempo de trabajo en agencia	%	24%	✘	10%	14%	240.00%	1
Tiempo para entrega de carga	#	1	✘	0.5	0.5	200.00%	1
Costo en ajustes de mercadería	Q	Q 1,500	✘	Q 500	Q 1,000	300.00%	1
Uso de rampas al día	%	60%	☀	65%	-5%	92.31%	2
Vehículos por rampa	#	4	☀	4	0	100.00%	2
Tiempo por descarga	#	4	✘	2	2	200.00%	2
Pedidos por despachador	#	5	✘	8	-3	62.50%	1
Rutas atendidas en agencia	#	35	✓	35	0	100.00%	1
Tiempo promedio de atención a rutas	#	5	✘	3	2	166.67%	1
Faltantes de producto	#	12	✘	2	10	600.00%	1
Faltante en área de despacho (Días/mes)	#	15	✘	4	11	375.00%	1
Ventas promedio por ruta	Q	Q 4,000	☀	Q 4,545	Q (545)	88.01%	1
Dependencia de independientes	%	12%	✘	20%	-8%	60.00%	1
Colocación de exhibidores	%	50%	☀	60%	-10%	83.33%	1
Promociones colocadas promedio por ruta	%	90%	✓	100%	-10%	90.00%	1
Promociones contra objetivo promocional	%	88%	✓	100%	-12%	88.00%	1
Valor en producto retirado de PDV en el día	Q	Q 1,200	✓	Q 1,410	Q (210)	85.11%	2
Producto retirado de PDV contra venta	%	1.5	✘	0.56	94%	267.86%	2
Contactos por supervisor al día	#	22	☀	25	-3	88.00%	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

GRÁFICA 24 CLIENTES



TABLERO DIRECTIVO

PERIODO: MES DE OCTUBRE AÑO 2007 ACTUALIZADO: DIA 17 LUNES

MEDICIÓN	MEDIDA	INFORME		OBJETIVO	BRECHA	ALCANCE	PRIORIDAD
Cientes atendidos o visitados	#	2,003	☀	2,310	-307	86.71%	1
Tiempo estimado por cliente	#	7.26	✘	4	3.26	181.50%	1
Ventas promedio por cliente	Q	Q 131	✓	Q 100	Q 31	131.14%	1
Ventas distribuidora	Q	Q 210,000	☀	Q 250,000	Q (40,000)	84.00%	1
Visita de clientes por ruta	#	61	☀	70	-9	87.14%	1
Dependencia de distribuidores	%	15%	✘	36%	-21%	41.67%	2
Ventas cerradas por ruta	%	50%	✘	65%	-15%	76.92%	1
Ingreso de inconformidades	#	3	✘	10	-7	30.00%	1
Ingreso solicitud de información	#	5	✘	200	-195	2.50%	2
Cientes nuevos Vrs cerrados en el mes	#	1	✘	4	-3	25.00%	2
Precio propio Vrs competencia	#	-0.05	✘	-0.1	0.05	50.00%	1
Cantidad de productos por venta	#	4	✘	6	-2	66.67%	1
Exhibidores efectivos	%	50%	✘	80%	-30%	62.50%	1
Promociones con objetivo económico alcanzado	%	60%	✘	100%	-40%	60.00%	1
Ruta rentable	%	30%	✘	40%	-10%	75.00%	1
Productos con venta rentable	#	8	✘	11	-3	72.73%	1
Cientes a discriminar	%	2%	✓	5%	-3%	40.00%	2

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Ahora las pantallas para el tablero operativo:

GRÁFICA 25 APRENDIZAJE CRECIMIENTO



TABLERO OPERATIVO

PERIODO: MES DE OCTUBRE AÑO 2007 ACTUALIZADO: DIA 17 LUNES

MEDICIÓN	MEDIDA	INFORME		OBJETIVO	BRECHA	ALCANCE	PRIORIDAD
Tiempo de formación por mes	#	0.4		0.5	-0.1	80.00%	1
Vendedores propios / independientes	%	8%		15%	-7%	53.33%	1
Salario promedio vendedores	Q	Q 3,500		Q 3,800	Q (300)	92.11%	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

GRÁFICA 26 PROCESOS INTERNOS



TABLERO OPERATIVO

PERIODO: MES DE OCTUBRE AÑO 2007 ACTUALIZADO: DIA 17 LUNES

MEDICIÓN	MEDIDA	INFORME		OBJETIVO	BRECHA	ALCANCE	PRIORIDAD
Rotación de inventario en días	#	38	✘	22	16	172.73%	1
Tiempo de trabajo en ruta	%	76%	✘	90%	-14%	84.44%	1
Tiempo de trabajo en agencia	%	24%	✘	10%	14%	240.00%	1
Tiempo para entrega de carga	#	1	✘	0.5	0.5	200.00%	1
Costo en ajustes de mercadería	Q	Q 1,500	✘	Q 500	Q 1,000	300.00%	1
Uso de rampas al día	%	60%	☀	65%	-5%	92.31%	2
Vehículos por rampa	#	4	☀	4	0	100.00%	2
Tiempo por descarga	#	4	✘	2	2	200.00%	2
Pedidos por despachador	#	5	✘	8	-3	62.50%	1
Rutas atendidas en agencia	#	35	✓	35	0	100.00%	1
Tiempo promedio de atención a rutas	#	5	✘	3	2	166.67%	1
Faltantes de producto	#	12	✘	2	10	600.00%	1
Faltante en área de despacho (Días/mes)	#	15	✘	4	11	375.00%	1
Ventas promedio por ruta	Q	Q 4,000	☀	Q 4,545	Q (545)	88.01%	1
Colocación de exhibidores	%	50%	☀	60%	-10%	83.33%	1
Promociones colocadas promedio por ruta	%	90%	✓	100%	-10%	90.00%	1
Promociones contra objetivo promocional	%	88%	✓	100%	-12%	88.00%	1
Valor en producto retirado de PDV en el día	Q	Q 1,200	✓	Q 1,410	Q (210)	85.11%	2
Producto retirado de PDV contra venta	%	1.5	✘	0.56	94%	267.86%	2

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

GRÁFICA 27 CLIENTES



TABLERO OPERATIVO

PERIODO: MES DE OCTUBRE AÑO 2007 ACTUALIZADO: DIA 17 LUNES

MEDICIÓN	MEDIDA	INFORME		OBJETIVO	BRECHA	ALCANCE	PRIORIDAD
Cientes atendidos o visitados	#	2,003		2,310	-307	86.71%	1
Tiempo estimado por cliente	#	7.26		4	3.26	181.50%	1
Ventas promedio por cliente	Q	Q 131		Q 100	Q 31	131.14%	1
Visita de clientes por ruta	#	61		70	-9	87.14%	1
Ventas cerradas por ruta	%	50%		65%	-15%	76.92%	1
Ingreso de inconformidades	#	30		10	20	300.00%	1
Ingreso solicitud de información	#	5		200	-195	2.50%	2
Cientes nuevos Vrs cerrados en el mes	#	1		4	-3	25.00%	2
Precio propio Vrs competencia	#	-0.05		-0.1	0.05	50.00%	1
Cantidad de productos por venta	#	4		6	-2	66.67%	1
Exhibidores efectivos	%	50%		80%	-30%	62.50%	1
Cientes a discriminar	%	2%		5%	-3%	40.00%	2

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Cuando se explica la imagen No.3, referente al manejo de la información, se comenta sobre el detalle y la consolidación de los datos en dependencia del usuario. La siguiente imagen corresponde al tablero de clientes, consultado con los accesos de un supervisor, que tiene cinco rutas a su cargo, a esas rutas corresponden los datos e indicadores que visualizará.

GRÁFICA 28

TABLERO OPERATIVO CLIENTES, PARA UN SUPERVISOR DE VENTAS



TABLERO OPERATIVO

PERIODO: MES DE OCTUBRE AÑO 2007 ACTUALIZADO: DIA 17 LUNES

MEDICIÓN	MEDIDA	INFORME		OBJETIVO	BRECHA	ALCANCE	PRIORIDAD
Clientes atendidos o visitados	#	365	✓	350	15	104.29%	1
Tiempo estimado por cliente	#	5.5	✗	4	1.5	137.50%	1
Ventas promedio por cliente	Q	Q 98	☀	Q 100	Q (2)	98.00%	1
Visita de clientes por ruta	#	64	☀	70	-6	91.43%	1
Ventas cerradas por ruta	%	53%	✗	65%	-12%	81.54%	1
Ingreso de inconformidades	#	3	✗	2	1	150.00%	1
Clientes nuevos Vrs cerrados en el mes	#	0	✗	1	-1	0.00%	2
Cantidad de productos por venta	#	4	✗	6	-2	66.67%	1
Exhibidores efectivos	%	33%	✗	80%	-47%	41.25%	1
Clientes a discriminar	%	4%	✓	5%	-1%	80.00%	2

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Podrá notarse que el supervisor es medido únicamente por la parte de las rutas que le corresponden, comparado contra la imagen No. 10, en ella se observara la medición de todas las rutas de la distribuidora, punto que ya es referente al Jefe y la imagen No. 7, corresponde a la medición del Asistente de gerencia general.

Con las pantallas ya definidas, queda revisar el plan de implementación que debe de seguirse para lograr que la herramienta propuesta pueda volverse una realidad.

Es importante hacer un alto y reflexionar sobre un punto muy importante. Cuando se desean realizar cambios en la cultura de trabajo de una organización, los cambios deben de acompañarse de un liderazgo de la alta dirección fuerte y comprometido con el cambio a realizar, ya que el mismo enfrentara algún grado de resistencia y en algunos momentos el

cambio se percibirá como una transición muy lenta y posiblemente dolorosa. Solo la alta dirección podrá en estos casos mantener el impulso del cambio deseado y motivar al grupo en transición a no perder la meta y rumbo previsto a alcanzar en el tiempo definido.

El integrar un plan de implementación y la estimación de costos, busca trasladar de forma macro, una idea real del tiempo, costos y pasos que conlleva un cambio en la administración de la información, como aclaración, lo sugerido esta acoplado a las características con los que cuenta la Distribuidora Productos Excelentes.

GRÁFICA 29
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CMI

	 Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Prede	Nombres de los recursos
1	 Implementación CMI	220 días	jue 02/11/06	mié 05/09/07		
2	 Analisis de la información requerida	25 días	jue 02/11/06	mié 06/12/06		Equipo desarrollo, Lider de proyecto, Coordinador de equipo
3	Analisis de Interfaz de datos	25 días	jue 07/12/06	mié 10/01/07	2	Equipo desarrollo
4	Analisis de integración del modulo	8 días	jue 11/01/07	lun 22/01/07	3	Equipo desarrollo
5	Analisis de modificaciones al Hardware	10 días	mar 23/01/07	lun 05/02/07	4	Equipo desarrollo
6	Modificación al Hardware y Software	50 días	mar 06/02/07	lun 16/04/07	5	Equipo desarrollo
7	Desarrollo de Interfaz de datos	30 días	mar 23/01/07	lun 05/03/07	3,4	Equipo desarrollo
8	Desarrollo de modulo	70 días	mar 23/01/07	lun 30/04/07	3,4	Equipo desarrollo
9	Pruebas de modulo e interfaz	10 días	mar 01/05/07	lun 14/05/07	7,8	Equipo desarrollo, Lider de proyecto, Coordinador de equipo
10	Capacitación sobre el CMI	3 días	mar 15/05/07	jue 17/05/07	9	Capacitador
11	Capacitación en uso de información	3 días	vie 18/05/07	mar 22/05/07	10	Capacitador
12	Capacitación de trabajo en equipo	3 días	vie 01/06/07	mar 05/06/07	11FC	Capacitador
13	Presentación de Misión y visión	3 días	vie 15/06/07	mar 19/06/07	11,12	Gerente General
14	Capacitación de usuarios operadores	3 días	mié 20/06/07	vie 22/06/07	13	Capacitador
15	Capacitación de usuarios directivos	5 días	lun 25/06/07	vie 29/06/07	14	Capacitador
16	Incorporación de indicadores perspectiva procesos internos	15 días	jue 05/07/07	mié 25/07/07	14;15 días	Equipo desarrollo, Lider de proyecto, Coordinador de equipo
17	Incorporación de indicadores perspectiva aprendizaje crecimiento	15 días	jue 26/07/07	mié 15/08/07	16	Equipo desarrollo, Lider de proyecto, Coordinador de equipo
18	Incorporación de indicadores perspectiva clientes	15 días	jue 16/08/07	mié 05/09/07	17	Equipo desarrollo, Lider de proyecto, Coordinador de equipo

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

La estimación de los costos es la siguiente:

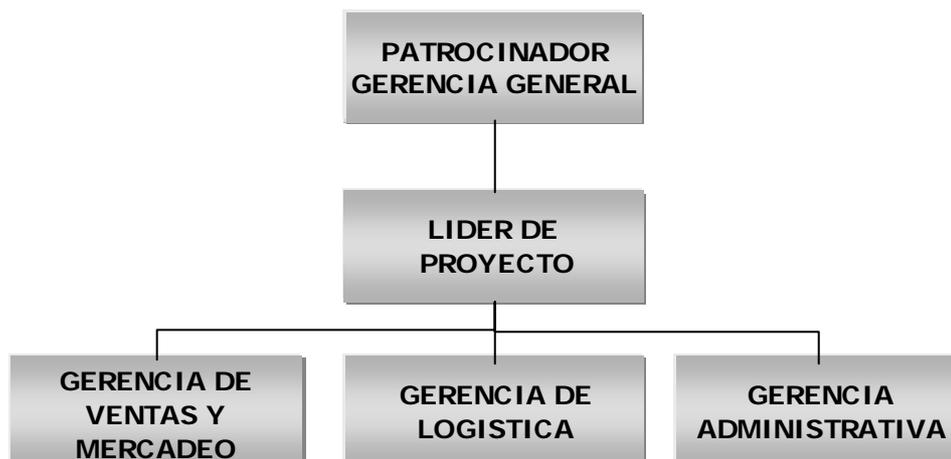
CUADRO 4
ESTIMACIÓN DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

DESCRIPCIÓN		TOTAL
2 Programadores		
Costo unitario	Q4,500.00	
Tiempo	11 meses	Q99,000.00
1 Lider de Proyecto		
Costo unitario	Q7,000.00	
Tiempo	11 meses	Q77,000.00
Ajustes al Hardware		
1 Procesador adicional	Q7,500.00	
Disco duro de 120 MB	Q1,200.00	Q1,200.00
		Q177,200.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Se sugiere para la implementación, contar con una estructura de proyecto o equipo de implementación, que tendrá a su cargo el seguimiento, aunque cada uno tiene un rol específico.

GRÁFICA 30
ESTRUCTURA DE PROYECTO



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Esta estructura opera con la siguiente definición de funciones:

- Patrocinador:
Su participación esta orientada a la parte estratégica del proyecto, mantener el seguimiento a sus avances y tomar decisiones de alto nivel.
- Líder del proyecto:
Su función es coordinar todos los recursos, validar el avance y cumplimiento de las fechas y objetivos, reportando resultados al patrocinador del proyecto.
- Coordinadores de los equipos de trabajo:
Sobre el personal que tengan a su cargo, son responsables de las actividades que como equipo se deben desarrollar

CONCLUSIONES

1. Se hace evidente que en la distribuidora Productos Excelentes, el desconocer los procesos importantes o primarios, de acuerdo a su orientación comercial, ocasiona el que las decisiones estén fundamentadas sobre la información de actividades aisladas y que no aportan valor a la organización, que básicamente son informes que reflejan resultados de actividades administrativas.
2. La distribución de productos eficiente, rentable y eficaz. Conlleva el que la administración de la empresa se realice bajo una visión logística o de distribución, el éxito de la compañía estará en el que toda su estructura funcional opere bajo ese pensamiento, que es, el que todos apoyan en la distribución, pero desde distintos puntos.
3. El conocimiento inmediato del comportamiento de la operación, permite tomar decisiones que permitirán enderezar el rumbo de los resultados y conseguir que estos sean los esperados en el tiempo previsto. El no contar con ello, causará que solo al fin del periodo previsto se conozcan los resultados, sin tener opción de tomar acciones que generen algún cambio.
4. El crear y mantener una cultura de manejo de información a través del uso de indicadores en la empresa. Dándole la importancia adecuada al cumplimiento de los objetivos que cada indicador tiene asignado, permitirá que la herramienta propuesta sea útil para administrar el comportamiento de la organización y sea la herramienta de gestión del negocio.
5. El Control de Mando Integral propuesto, permitirá a la distribuidora en estudio, administrar la información de su operación bajo una nueva perspectiva, donde el cumplimiento de los objetivos propuestos debe ser una meta de todos los días para sus colaboradores. Este cambio de paradigma se hará en la medida en que la cultura vigente de resultados mensuales, se transforme a una nueva donde el resultado sea diario.

RECOMENDACIONES

1. La gerencia general deberá implementar el Control de Mando Integral propuesto, conforme la propuesta de implementación que se presenta. Que considera los recursos con los que cuenta la distribuidora y los que le se hace necesario incorpore. El implementar el CMI propuesto, facilitará el que todos los colaboradores conozcan el comportamiento de la actividad principal de la distribuidora, por los resultados que los indicadores reflejan y ayudará de forma significativa a que las decisiones que toman se fundamente en información del proceso principal sujeto a medición.
2. Llevar la operación de la distribuidora hacia una posición donde todos los colaboradores consideren que el rol de la empresa es la distribución y todas las actividades directamente ligadas a la distribución o las que se encargan de apoyar a la misma, deben de considerar que todo lo que se realiza en sus procesos debe de trabajarse con visión logística, buscando cumplir eficientemente con la parte de la cadena de abastecimiento que les corresponde.
3. El cambio en la cultura actual para la toma de decisiones, donde predomina el criterio, a una donde se utilice la información como fundamento y este uso sea de forma diaria, se logrará a través de reforzar permanentemente, que el uso de la información de forma diario permitirá tomar acciones correctivas en la operación para lograr encausar el resultado y lograr que este se cumpla en el fin de mes.
4. Dejando claro a todos los colaboradores, que los objetivos definidos para los indicadores son metas que se deben de cumplir, resaltando la importancia que reviste el que los mismos se conviertan en una realidad, apoyándose en un régimen de incentivos por cumplimiento o de sanciones cuando el no cumplimiento derive de falta de interés.
5. Se debe de contar con el apoyo permanente, constante y visible por parte de la alta dirección, ya que solo desde ese nivel jerárquico se podrá lograr

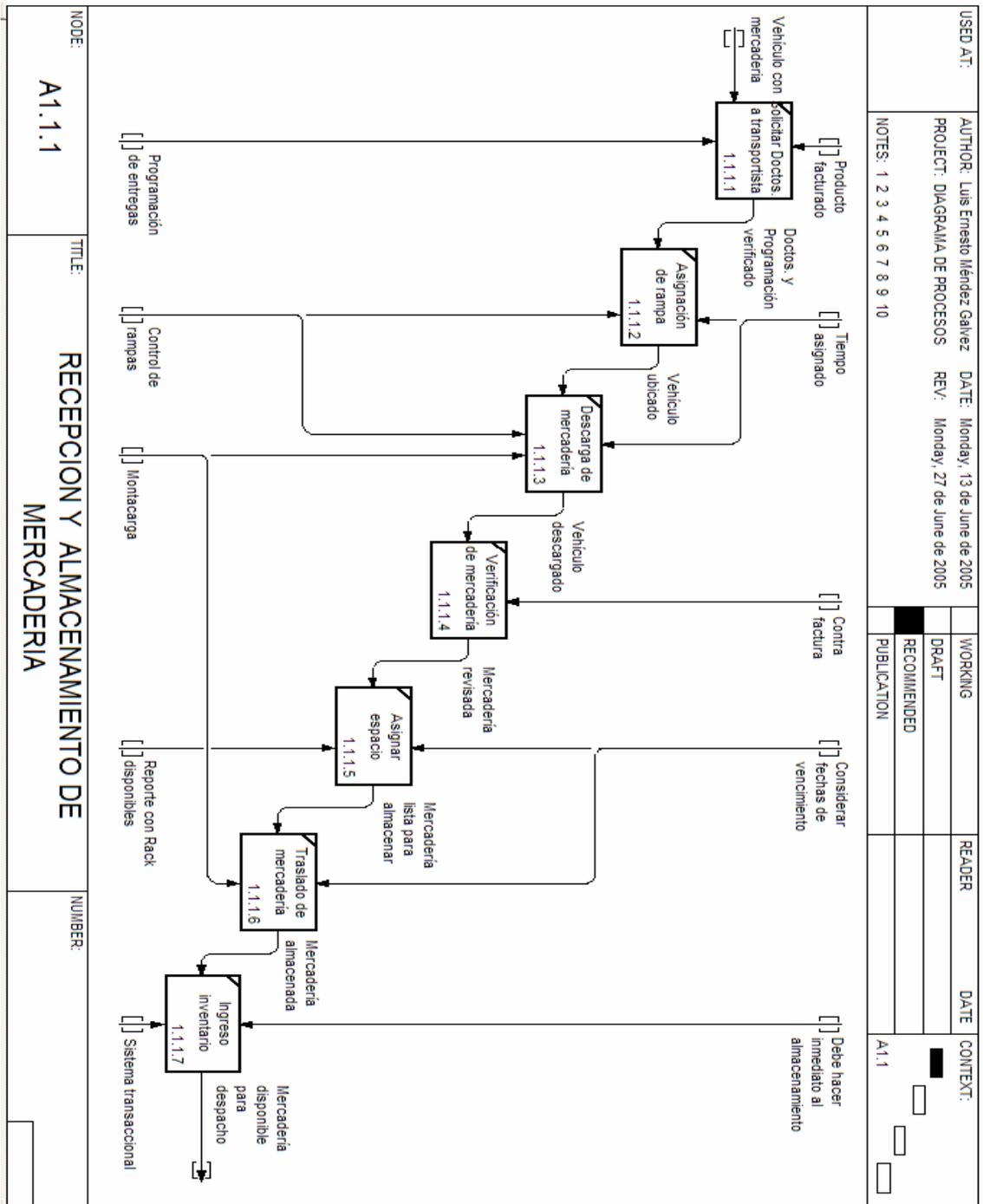
generar un empuje suficientemente fuerte para lograr que el uso de este tipo de herramientas sea exitoso y cumpla con los objetivos que la dirección espera luego de su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ballvé, Alberto M. Cuadro de Mando. España. Gestión 2000. 2002. 412 páginas.
2. Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M., J. William Pfeiffer. Planeación Estratégica Aplicada. Colombia. McGraw Hill. Primera edición. 1,999. 442 páginas.
3. Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. México. CECSA. Vigésima octava reimpresión. 2,001. 389 páginas.
4. Straker, David. Toolbook for Quality Improvement and Problem Solving. Londres, Prentice Hall. 1995. 432 páginas.
5. www.auditoria.org.ar. Tablero de Control, Balanced Scorecard.
6. www.ciberconta.unizar.es. Balanced Scorecard. 2004
7. www.deinsa.com. El Cuadro de Mando Integral. 2,003.
8. www.estrategiaempresarial.com. ERP y CRM: Soluciones empresariales eficientes.
9. www.gestiopolis.com. Balanced Scorecard “Lo que no se mide no se controla”. 2004
10. www.metrusgroup.com. Database of Balanced Scorecard Measures. 2003
11. www.monografias.com. Sistemas de control y distribución de ventas
12. www.tablero-decomando.com. El Balanced Scorecard. 2003.

ANEXOS

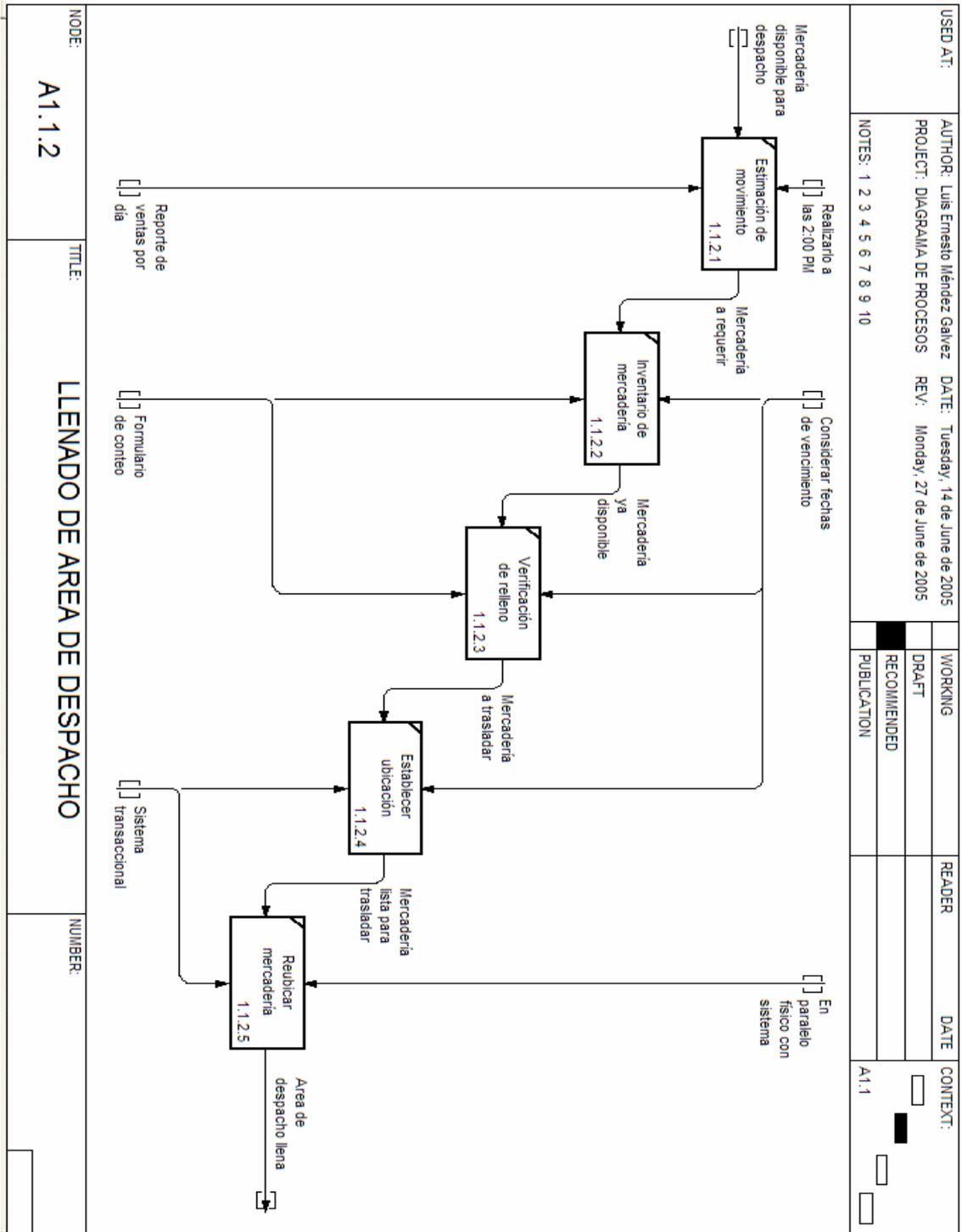
DIAGRAMA 1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Este diagrama, describe las actividades internas realizadas para la recepción de la mercadería en la distribuidora, en el área de bodega.

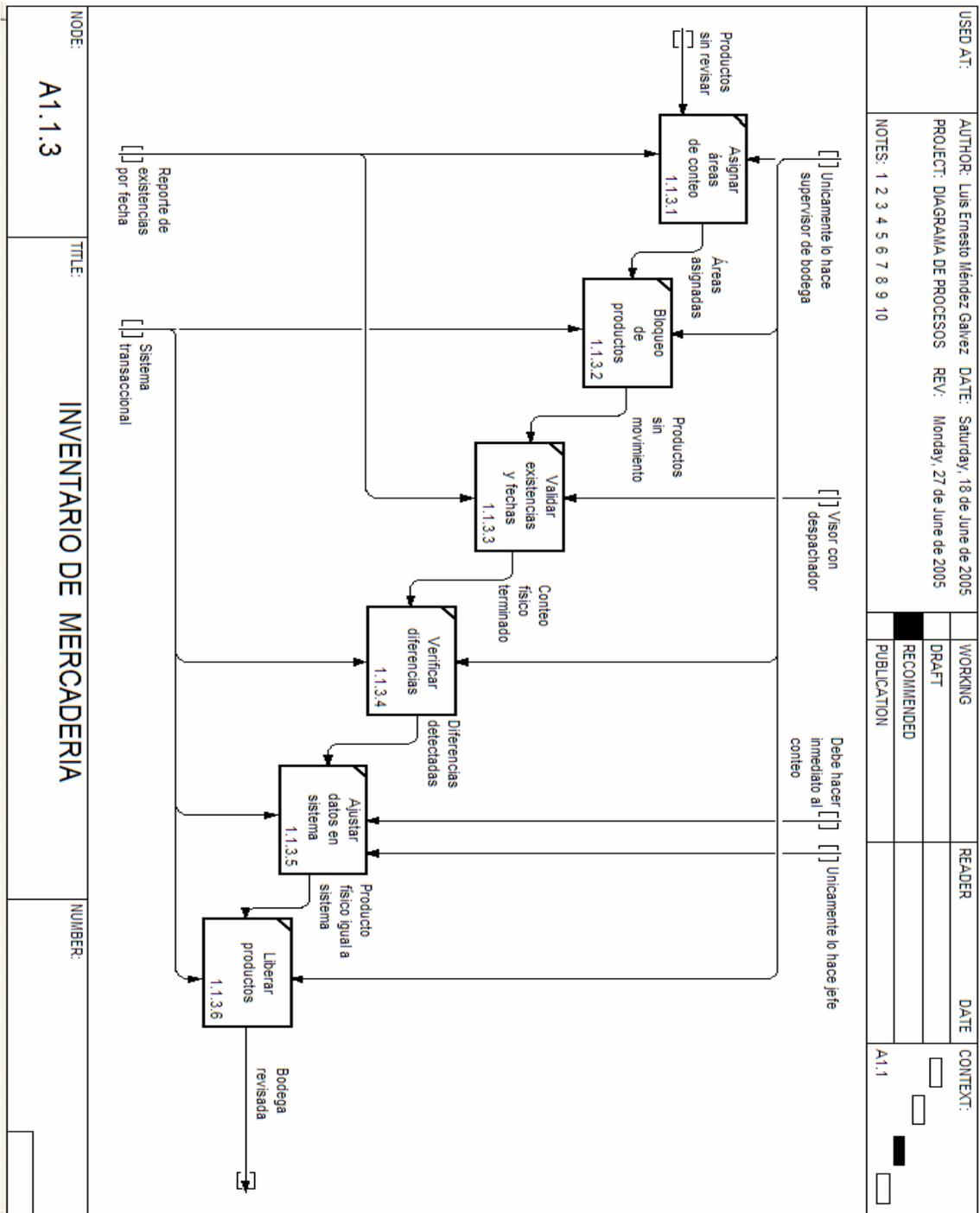
DIAGRAMA 2 LLENADO DE ÁREA DE DESPACHO



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Las rutas de venta todos los días se abastecen de producto, actividad que realizan durante la tarde en la distribuidora. El área de bodega prepara la mercadería que se utilizará para esta actividad, previo la llegada de las rutas, el diagrama describe los pasos utilizados.

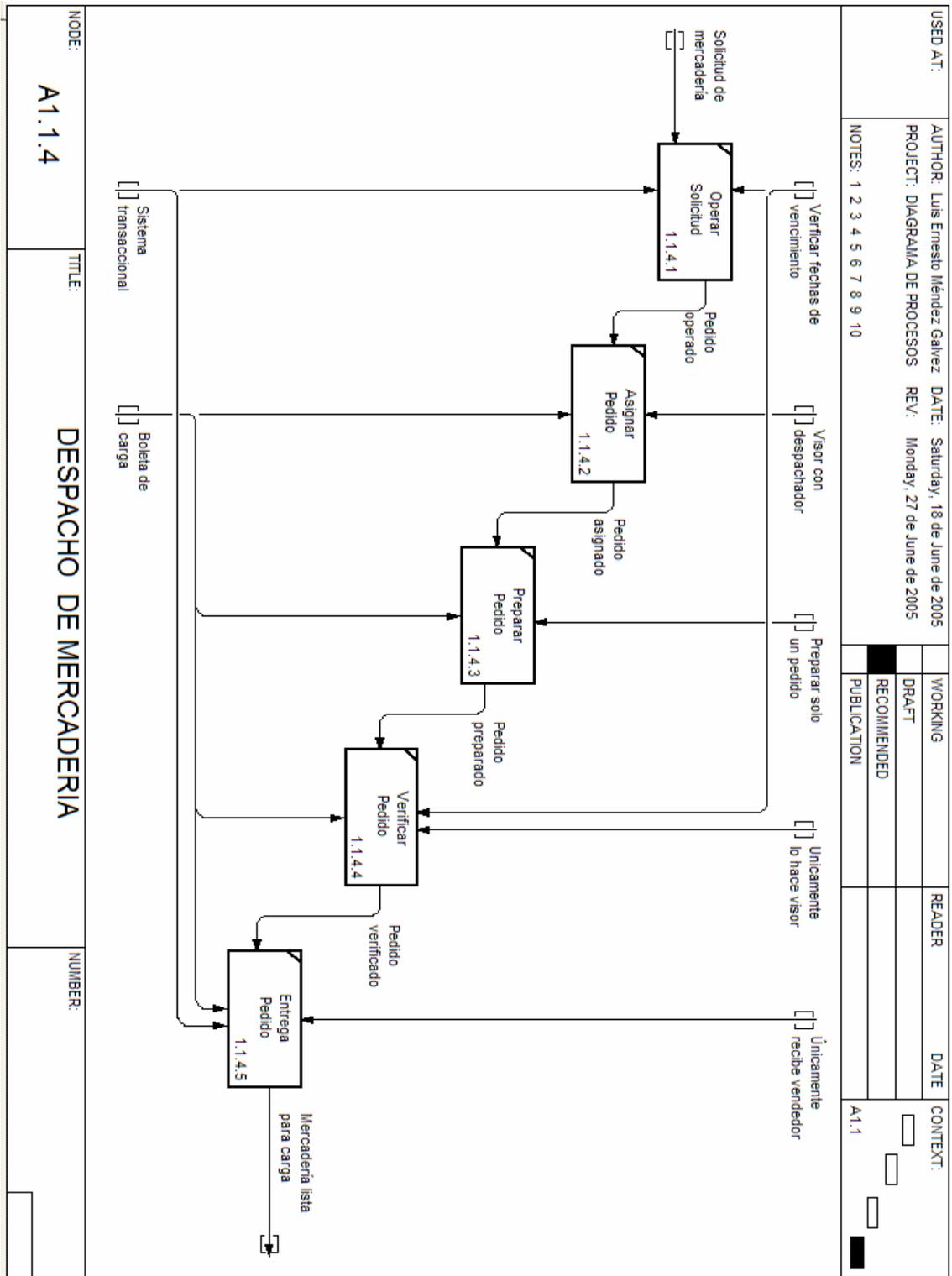
DIAGRAMA 3 INVENTARIO DE MERCADERÍA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

El área de bodega realiza conteos diarios de la mercadería, verificando los productos físicos contra lo reportado por el sistema como existencia, las diferencias son equilibradas a través de ajustes positivos o negativos, los negativos se costearan y los positivos solo serán administrados como ingresos al sistema.

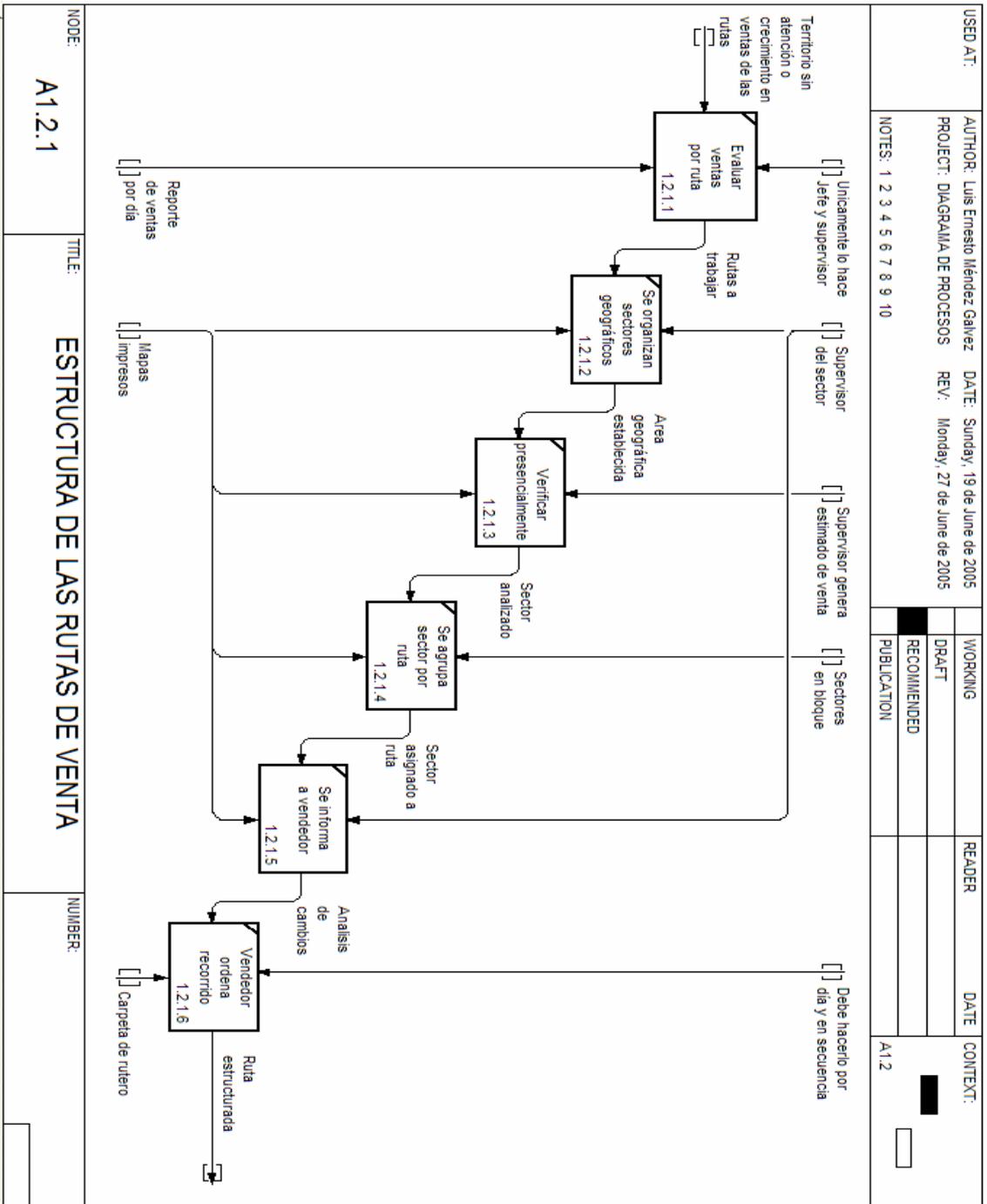
DIAGRAMA 4 DESPACHO DE MERCADERÍA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Ya con el área de despacho lista, al ingreso de las rutas de venta, se procede a despachar la mercadería para los vendedores.

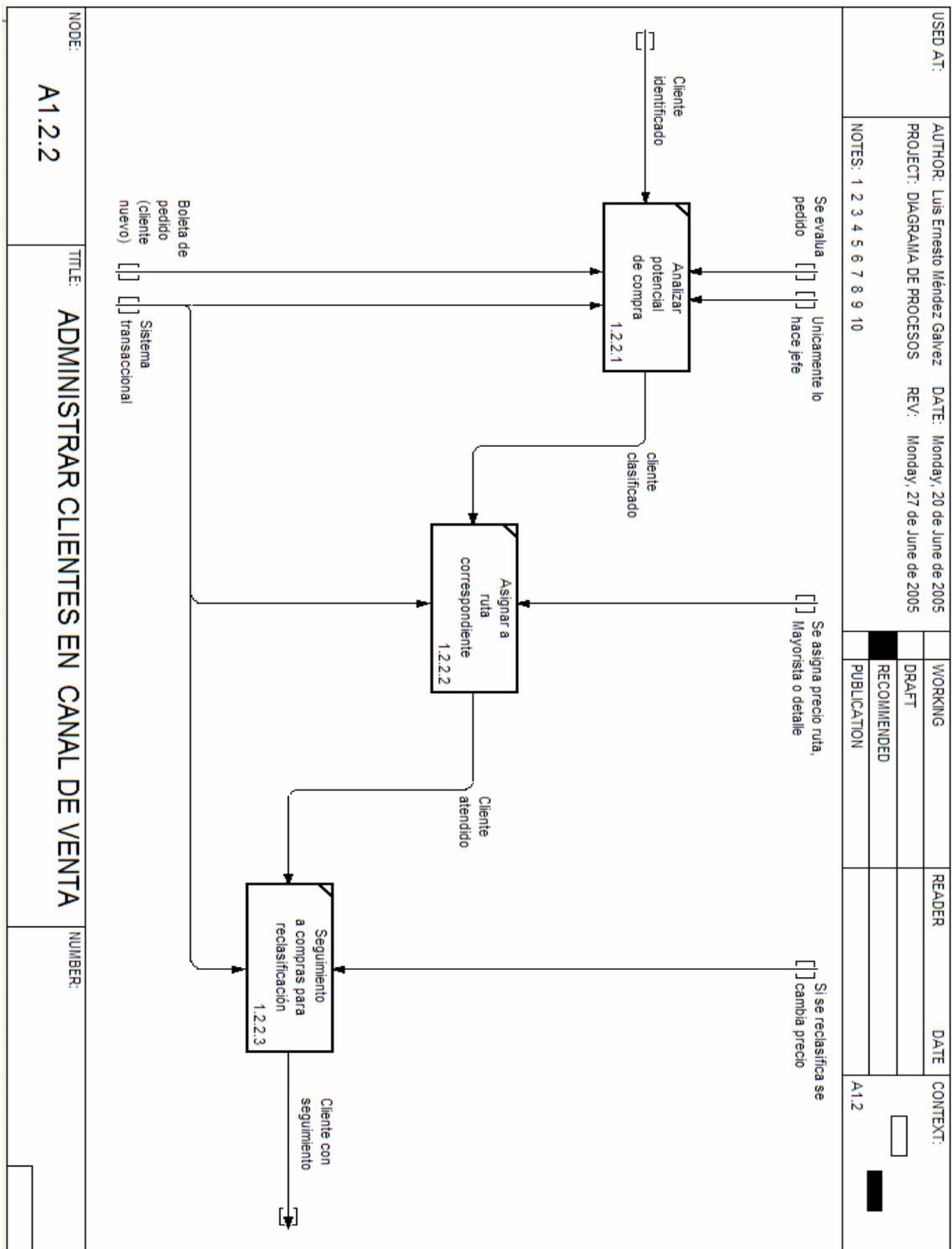
DIAGRAMA 5 ESTRUCTURA DE LAS RUTAS DE VENTA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Las rutas de venta son estructuradas por área geográfica o sectores de parte de los supervisores, este territorio se convierte en el área donde el vendedor tiene su cartera de clientes, el vendedor se encarga de organizar la secuencia de visita.

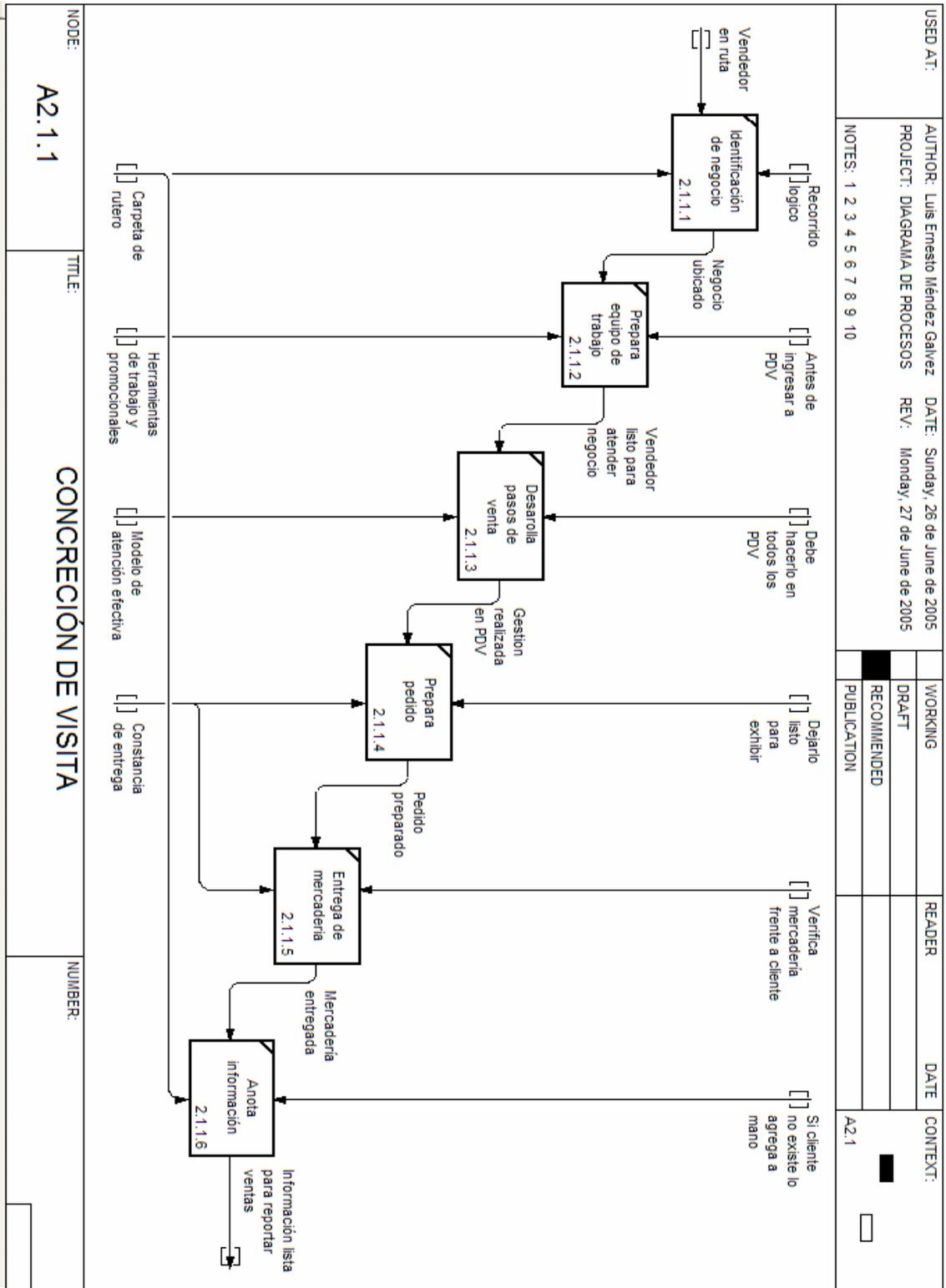
DIAGRAMA 6 ADMINISTRAR CLIENTES EN CANAL DE VENTAS.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Los clientes que son atendidos por la distribuidora son asignados conforme su volumen de compra a una ruta y de acuerdo a su comportamiento en las compras, pueden ser reasignados.

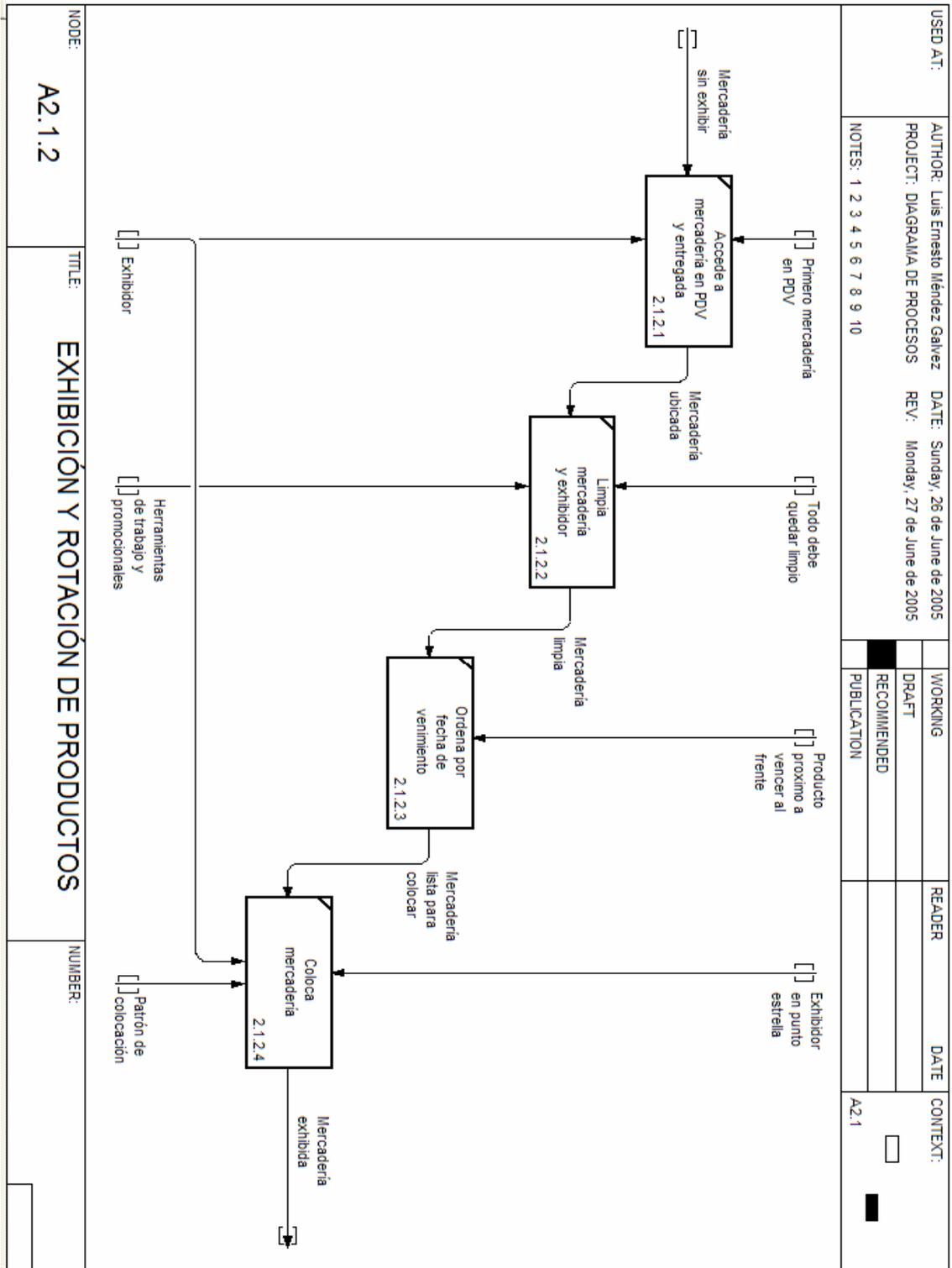
DIAGRAMA 7 CONCRECIÓN DE VISITA.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

En este diagrama, se ven los pasos utilizados para realizar la visita del vendedor al punto de venta.

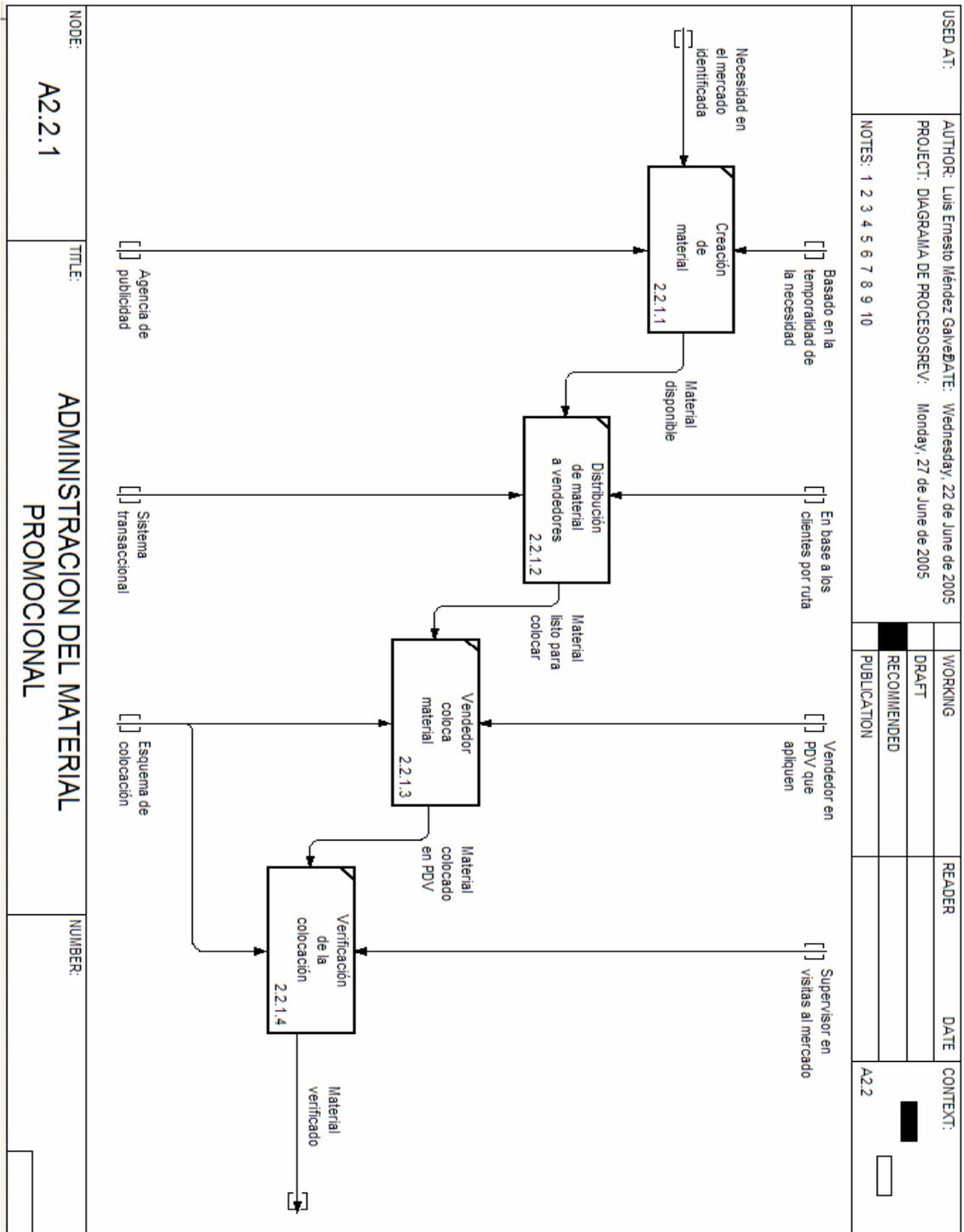
DIAGRAMA 8 EXHIBICIÓN Y ROTACIÓN DE PRODUCTOS.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Dentro del PDV, el vendedor debe de realizar la actividad de colocador con los productos que esta despachando y los que están como existencia en el negocio.

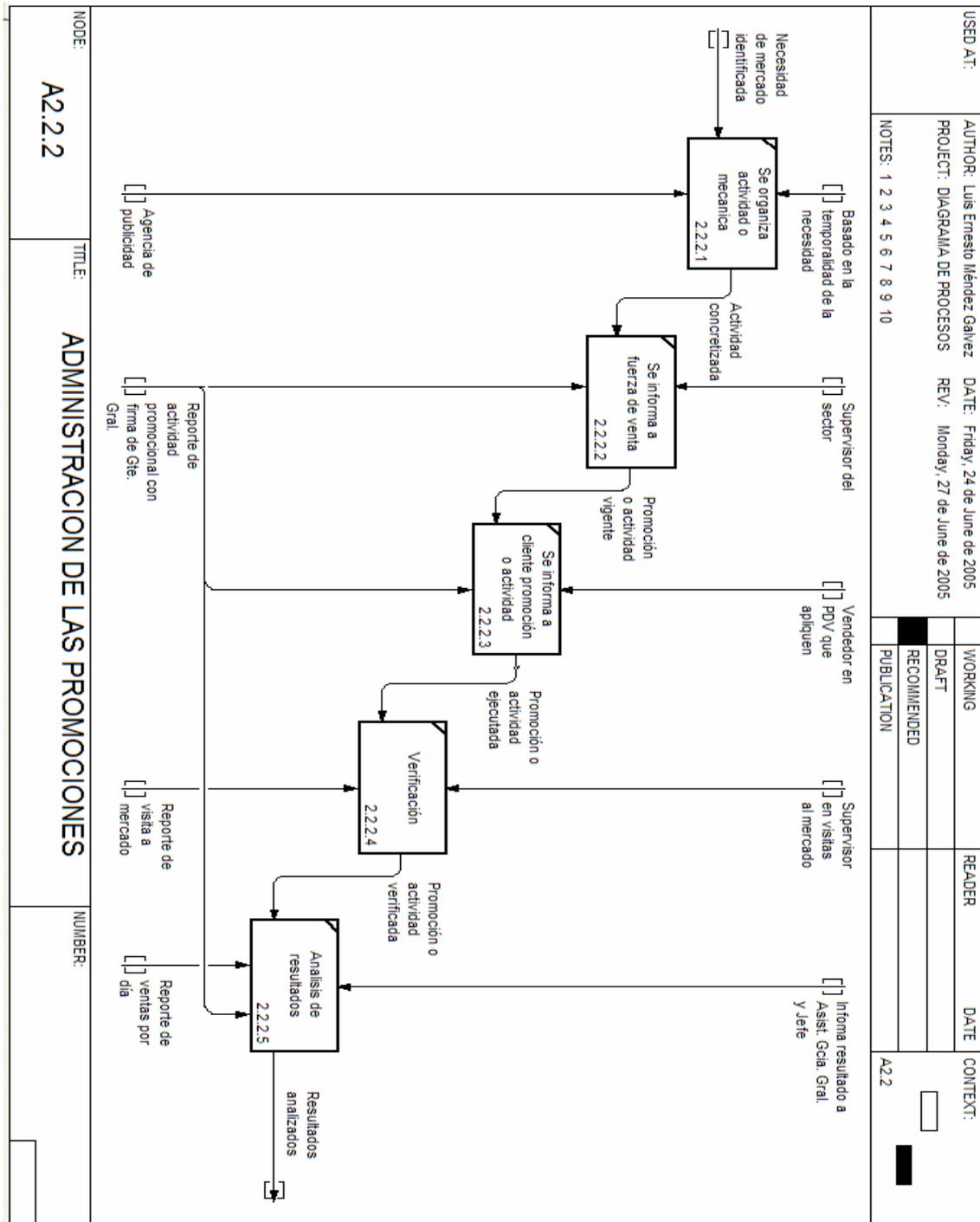
DIAGRAMA 9 ADMINISTRACIÓN DEL MATERIAL PROMOCIONAL.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

La utilización del material promocional es de suma importancia en la distribución a negocios detallistas, el material es utilizado para publicar ofertas, productos nuevos o simplemente como recordatorio de la marca al consumidor.

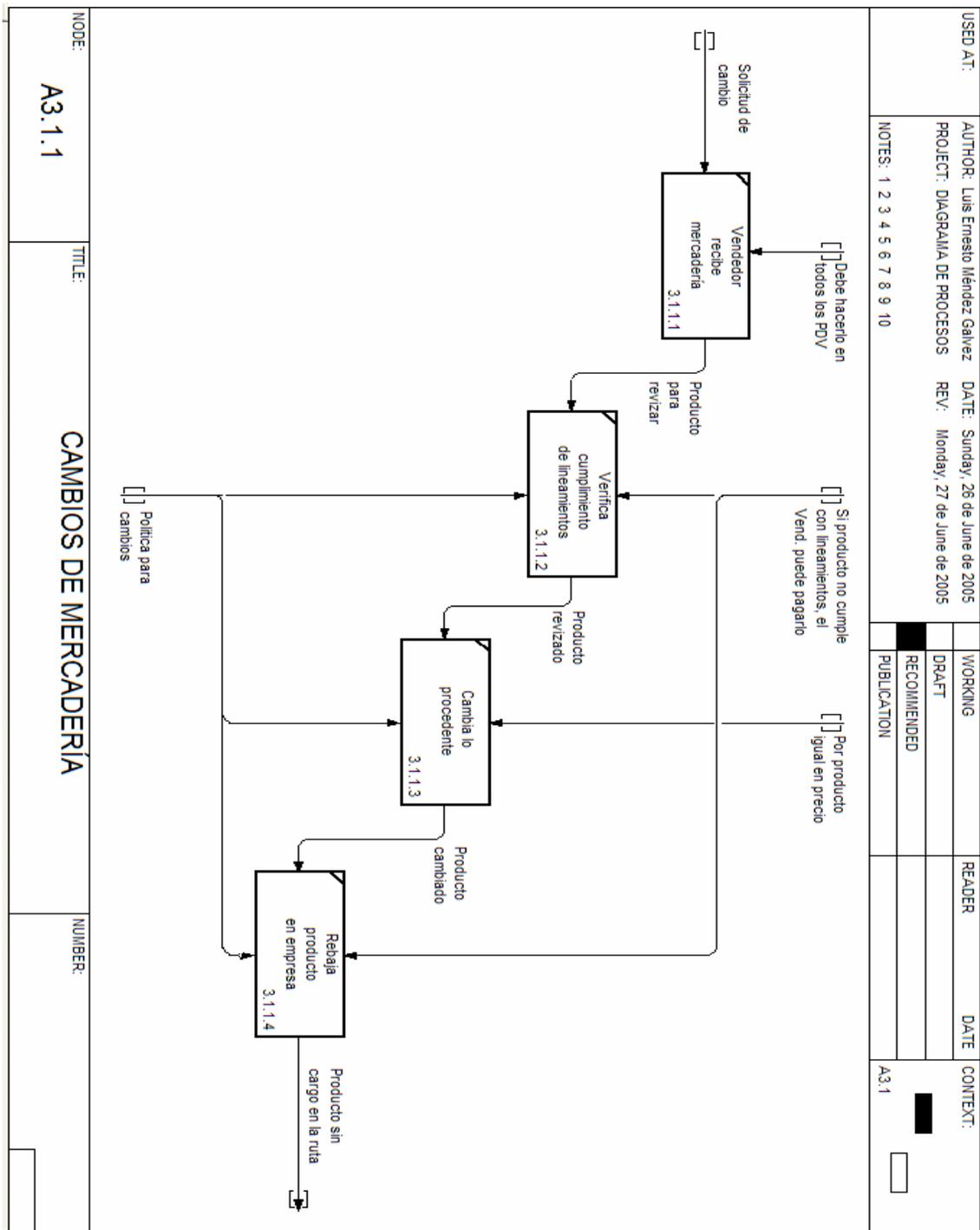
DIAGRAMA 10 ADMINISTRACIÓN DE LAS PROMOCIONES.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

El diagrama refleja los pasos utilizados internamente para lanzar una actividad que busca incrementar las ventas en momentos específicos. Las promociones tradicionalmente son insertos, canjes o premios, normalmente justificados por el tema del costo y el volumen de producción.

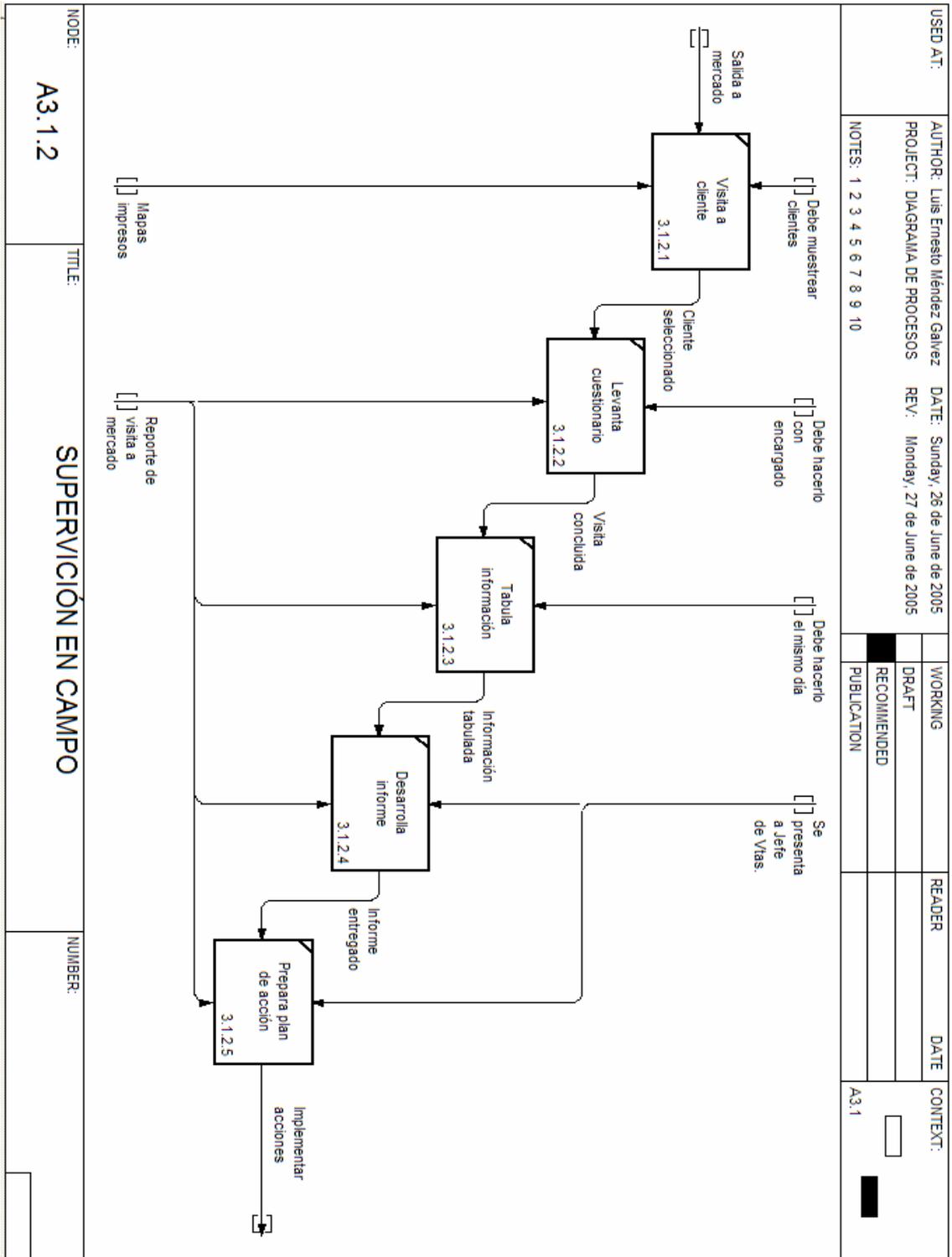
DIAGRAMA 11 CAMBIOS DE MERCADERÍA



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

El cambio de mercadería es un seguimiento al servicio que el vendedor presta con sus clientes. El producto ya vendido al PDV durante su periodo de exhibición puede sufrir algún problema, derivado del clima al que esta expuesto, su administración o directamente de producción. El producto dañado es repuesto por uno de igual valor por el vendedor al tendero.

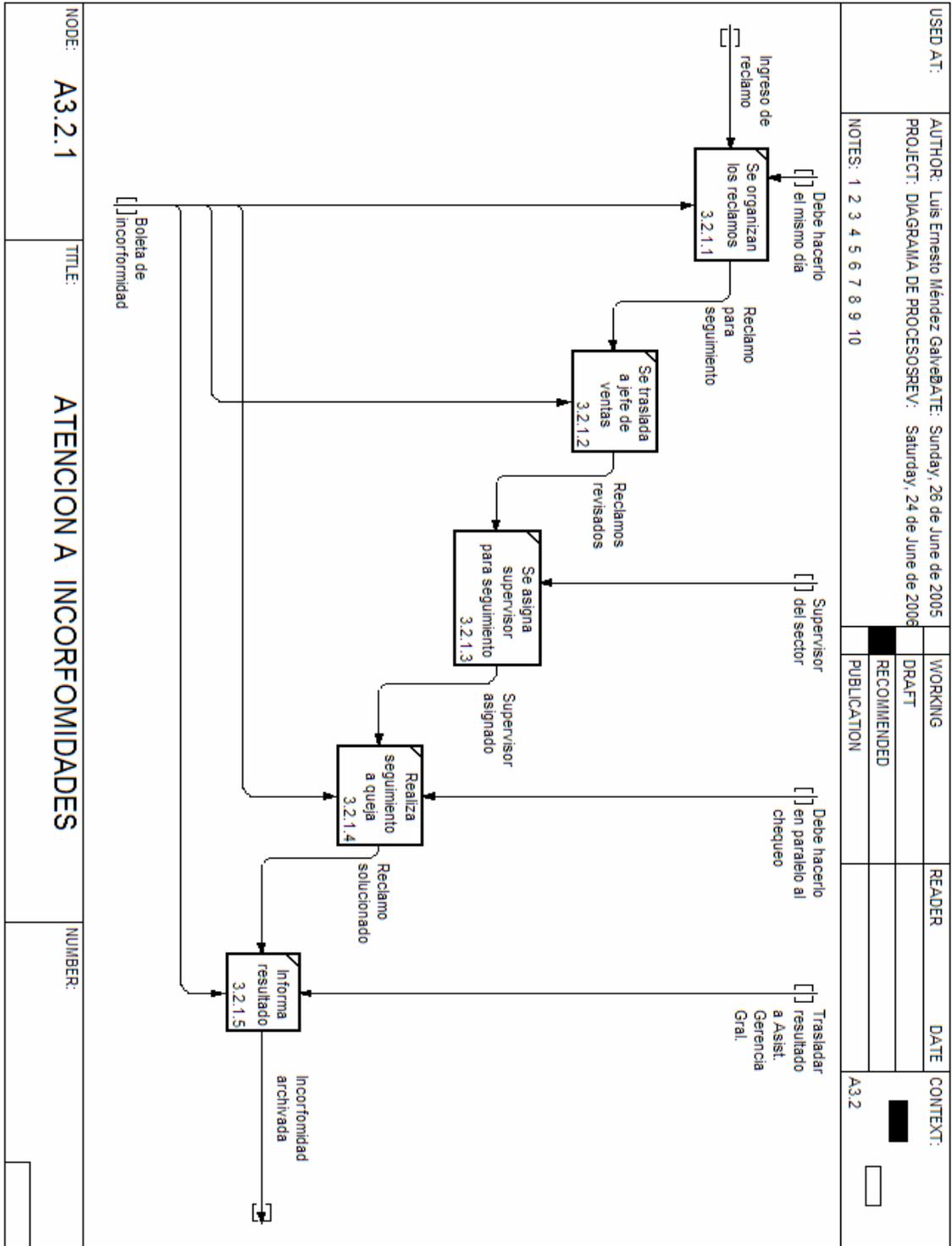
DIAGRAMA 12 SUPERVISIÓN EN CAMPO.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Los supervisores realizan visitas al área de trabajo de cada vendedor, para ello utilizan un formato preimpreso con un cuestionario al cual el cliente debe de responder.

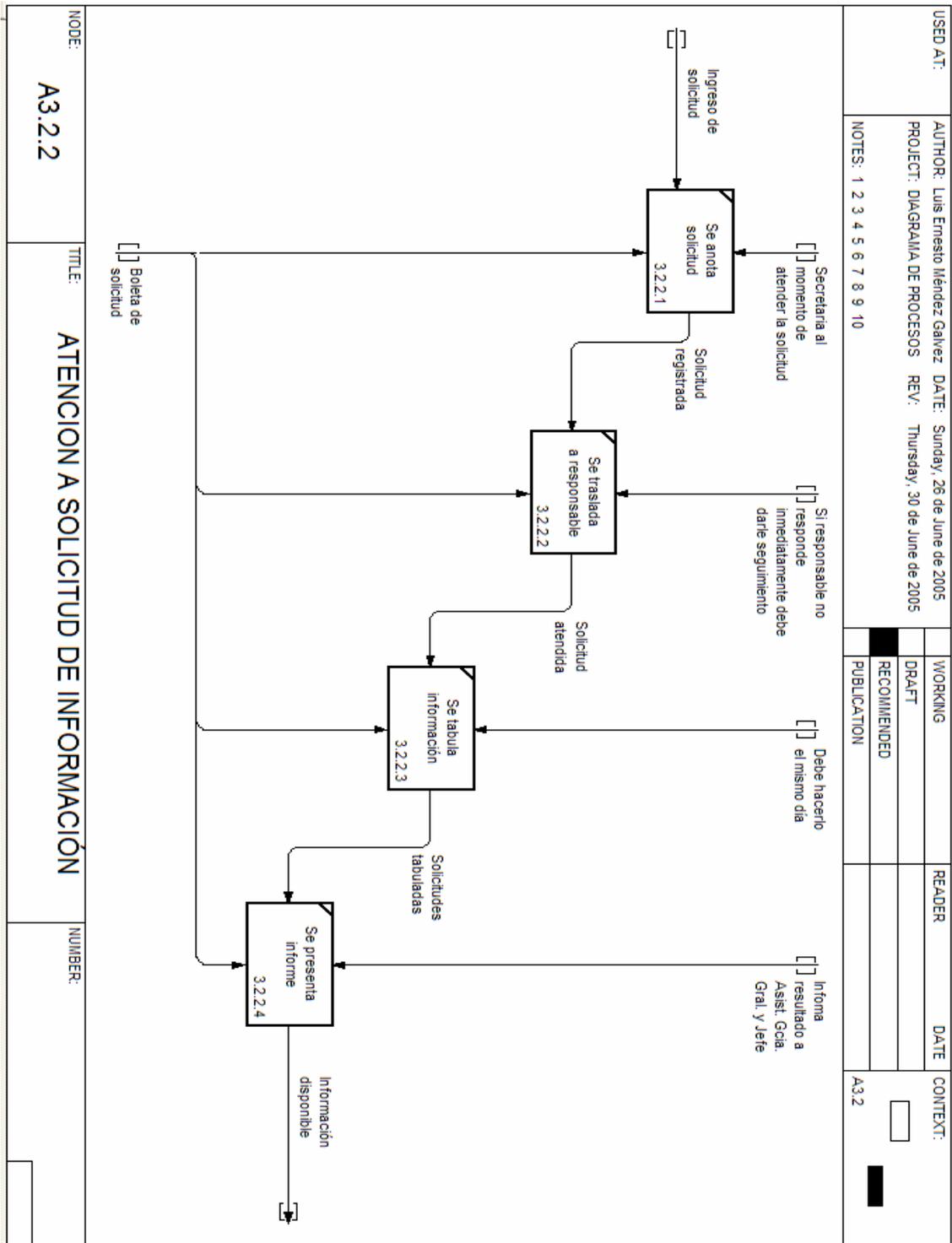
DIAGRAMA 13 ATENCIÓN A INCONFORMIDADES.



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

La atención a inconformidades se centra en el seguimiento a reclamos que los clientes realizan a la distribuidora por un servicio que a su parecer fue mal prestado, regularmente por parte de la fuerza de ventas.

DIAGRAMA 14 ATENCIÓN A SOLICITUD DE INFORMACIÓN.



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Las solicitudes de información, son las llamadas que clientes actuales o potenciales realizan para ampliar datos sobre algún punto, que regularmente es referente al apoyo promocional.

FORMULARIO 1 FORMATO PARA TOMAR TIEMPOS EN RUTA

REPORTE DE RUTA ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS							
Agencia				Hora			
Fecha		Entrada empresa					
Ruta No. Día		salida vendedor					
Nombre del Vendedor		Primer Cliente					
		Ultimo Cliente					
Visitas Programadas para el día	Visitas Reales Efectuadas	Hora Llegada					
		Salida empresa					
No.	ACTIVIDAD	Paradas			Tiempo miscelaneo improductivo		Motivo tiempo improductivo
		Entrada	Salida				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							

Fuente: Elaboración propia. Año 2005