

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“REDISEÑO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN  
UN SUPERMERCADO”**



**WILSON ISAÍAS BAUTISTA BRAVO**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2010**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“REDISEÑO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN  
UN SUPERMERCADO”**



**TESIS**

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

**POR**

**WILSON ISAÍAS BAUTISTA BRAVO**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2010**

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL 5º	P.C. José Antonio Vielman

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Mercadotecnia y Admón. de Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García
Administración y Finanzas	Lic. Mynor René Morales Flores

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega
Secretario:	Lic. Juan Gabriel Lucas Guzmán
Examinador:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar

Guatemala, 23/11/2009

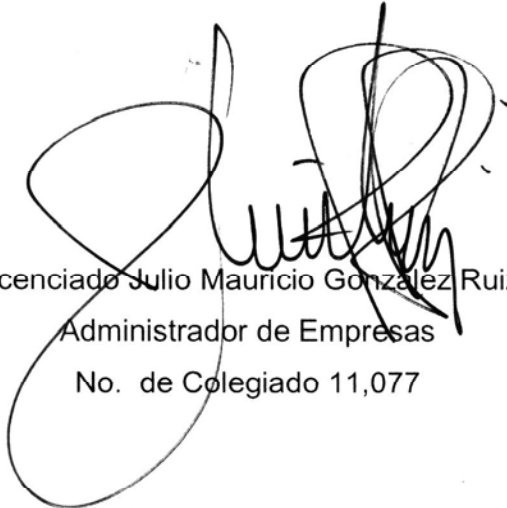
Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha veintiocho de agosto de dos mil ocho, en que se me designa asesor de tesis de Wilson Isaías Bautista Bravo, carné 9613311, con el tema: **“ REDISEÑO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN UN SUPERMERCADO ”**, me permito informarle que cumple con las normas y requisitos académicos correspondientes y a la vez constituye un aporte para la carrera académica.

En virtud de lo anterior y considerando que se cumple con los requisitos reglamentarios de la Facultad, 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 Julio Mauricio Gonzalez Ruiz  
Administrador de Empresas  
No. de Colegiado 11,077



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 43-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de abril de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN UN SUPERMERCADO", que para su graduación profesional presentó el estudiante WILSON ISAIÁS BAUTISTA BRAVO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

17-17  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **ACTO QUE DEDICO:**

- A Dios y la Virgen María: Por constituir mis máximos e incambiables guías en mi sendero académico, de tal manera Jesús dijo: "Yo soy el camino, la verdad y, la vida; el que cree en mí, aunque esté muerto, vivirá. Y todo aquel que vive y cree en mí, no morirá eternamente." (Sn. Juan 11:25-26)
- A mis padres: Leticia Rosalinda Bravo Orozco e Isaías Andrés Bautista Gómez, por el mutuo apoyo e incansable fortalecimiento que me brindaron a lo largo de mi preparación académica universitaria.
- A mi Gran Familia: Mi esposa Lesbia, por tu apoyo y estímulo constante y los Ángeles recibidos por Bendición de Dios, Billy y Ditter. Por su gran Amor y prestarme el tiempo que les pertenecía, son mi fuente de inspiración. ¡Los amo!
- A mis hermanos: Shirley (+), Robin (+) y, Lic. Edson Waldemar de apellidos Bautista Bravo, como cumplimiento a una promesa y su apoyo en este éxito.
- A mis abuelitos (QEPD): En especial a Sofía Orozco, flores en su tumba.
- A mis demás familiares: Como un ejemplo, que todo esfuerzo tiene su recompensa, como este éxito.
- A mis amigos y compañeros: A todos y todas, por su amistad sincera, apoyo y cariño, cuando lo necesite. ¡Valió la pena!
- A mi asesor de Tesis: Licenciado Mauricio González, por su asesoría, paciencia y aporte. ¡Muchísimas Gracias!

A los profesionales:

Olga Edith Siekavizza, Nery Guzmán, Carlos Hernández, Raul Castellanos, por su apoyo, cuando más lo necesite. ¡Muchas Gracias!

A mi Universidad y Facultad:

Distinguida, respetada, tricentenaria y Grande entre las Grandes, Universidad de San Carlos de Guatemala; gloriosa, abnegada y notable Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas.

A mi Patria:

Guatemala, porque cada día sea una mejor nación.

A usted:

Por acompañarme en el Logro de este éxito. ¡Gracias!

## ÍNDICE

	Página No.
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Administración	1
1.2 Proceso administrativo	1
1.3 Organización	2
1.3.1 Definiciones	3
1.3.2 Diseño organizacional	3
1.3.3 Estructura organizacional	4
1.3.4 Rediseño organizacional	4
1.3.4.1 Necesidades del rediseño de una empresa	5
1.3.4.2 Procedimiento para el rediseño	5
1.3.5 Principios básicos de organización	8
1.3.6 Etapas de la organización	8
1.3.6.1 División del trabajo	8
1.3.6.2 Coordinación	10
1.3.7 Instrumentos de organización	11
1.3.8 Administración de formularios	11
1.3.8.1 Definiciones	12
1.3.8.2 Proceso de administración de formularios	12
1.4 Integración	16
1.5 Dirección	16
1.5.1 Definiciones	16
1.5.2 Elementos de la dirección	17
1.5.2.1 Motivación	17
1.5.2.2 Liderazgo	17
1.5.2.3 Comunicación	18
1.5.2.4 Supervisión	18



1.5.3	Medios de la dirección	19
1.5.3.1	Delegación	19
1.5.3.2	Autoridad	19
1.5.3.3	Políticas	21
1.6	Control	22
1.6.1	Definiciones	22
1.6.2	Elementos de control	22
1.7	Administración por categorías – APC –	23
1.7.1	Conceptos generales	26
1.7.2	Pilares de la APC	29
1.8	Proceso de administración por categorías(PAPC)	33
1.8.1	Partes involucradas en el PAPC	33
1.8.2	Fases del PAPC	35
1.8.2.1	Misión y estrategia	36
1.8.2.2	Definición de la categoría	36
1.8.2.3	Rol de la categoría	38
1.8.2.4	Rol de productos	40
1.8.2.5	Evaluación de la categoría	41
1.8.2.6	Ficha de evaluación (Scorecard) de la categoría	42
1.8.2.7	Estrategia de la categoría	43
1.8.2.8	Tácticas de la categoría	43
1.8.2.9	Plan de implementación	44
1.8.2.10	Revisión de la categoría	45
1.9	Procesos	45
1.9.1	Definición	45
1.9.2	Simbología para representación gráfica de procesos	46
1.10	Metodología para el rediseño de procesos	49
1.11	Rediseño de procesos	50
1.11.1	Eliminar	51
1.11.2	Simplificar	54

1.11.3	Integrar	55
1.11.4	Automatizar	56
1.11.4.1	Relación ESIA-Prueba del ácido	58
1.12	El muestreo	61
1.12.1	Tipos de muestreo	61
1.12.2	Muestreo probabilístico	61
1.12.3	Muestro no probabilístico	61
1.12.3.1	Clases de muestreo no probabilísticos	62
1.12.3.2	Muestreo por conveniencia	62
1.12.3.3	Muestreo por juicio	63
1.12.3.4	Muestreo por cuotas	63
1.12.3.5	Muestreo por bola de nieve	63
1.12.4	Determinación del tamaño de la muestra	64

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS – PAPC - EN EL SUPERMERCADO**

2.1	Metodología de la investigación	65
2.1.1	Método científico	65
2.1.1.1	Deductivo	65
2.1.1.2	Analítico	65
2.1.2	Técnicas	66
2.1.2.1	Investigación documental	66
2.1.2.2	Entrevistas	66
2.1.2.3	Observación	66
2.1.3	Diseño del muestreo	66
2.1.3.1	Población objetivo	66
2.1.3.2	Capacidad instalada	67
2.1.3.3	Tipo de muestreo	67

2.1.3.4	Muestra	67
2.1.3.5	Trabajo de campo	68
2.1.3.6	Control	68
2.1.3.7	Procesamiento de datos	68
2.2	Supermercado objeto de estudio	68
2.2.1	Organización en el supermercado	69
2.2.1.1	Áreas del supermercado	70
2.2.1.2	Estructura organizacional división de compras	70
2.2.1.3	Principios de organización en el supermercado	73
2.2.2	Administración de formularios en el supermercado	74
2.2.3	Dirección en la división de compras	76
2.2.4	Control en la división de compras	76
2.3	Proceso de administración por categorías – PAPC –	77
2.3.1	Misión y estrategia	77
2.3.2	Definición de la categoría	77
2.3.3	Rol de la categoría	78
2.3.3.1	Rol del producto	79
2.3.4	Evaluación de la categoría	79
2.3.5	Ficha de evaluación (Scorecard) de la categoría	80
2.3.6	Estrategias de la categoría	81
2.3.7	Tácticas de la categoría	82
2.3.8	Plan de implementación	82
2.3.9	Revisión de la categoría	83
2.3.10	Observaciones generales	83
2.4	Análisis de resultados	84
2.4.1	Explicación base para interpretación de los cuadros	85
2.4.2	Análisis de la información para el PAPC	87
2.4.3	Análisis de la planificación del PAPC	88
2.4.4	Análisis de la comunicación en el PAPC	90
2.4.5	Análisis de tiempos en el PAPC	93

2.4.5.1	Tiempos dedicados al análisis en el PAPC	93
2.4.5.2	Tiempos en el desarrollo de las fases del PAPC	96
2.4.6	Análisis del atraso o abandono del PAPC	97
2.4.6.1	Atraso del PAPC	97
2.4.6.2	Abandono del PAPC	98
2.4.7	Análisis de costos en el PAPC	100
2.4.8	Análisis de necesidades de una guía y su seguimiento en el PAPC	102
2.4.9	Análisis de un rediseño del PAPC	103

### **CAPÍTULO III**

#### **REDISEÑO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS**

3.1	Justificación de la propuesta	104
3.2	Objetivos	105
3.3	Rediseño del PAPC en el supermercado	106
3.4	Estructura organizacional propuesta para la División de compras, por el Rediseño del PAPC	109
3.4.1	Organigrama nominal propuesto	110
3.4.2	Cambios sugeridos para la empresa	112
3.4.2.1	Recurso humano	112
3.4.2.2	Costos	112
3.4.2.3	Elementos de la planificación administrativa de la división de compras del supermercado	114
3.4.2.4	Funciones generales de las partes involucradas en el PAPC por parte del supermercado	116
3.4.2.5	Sistema gerencial aplicable	117
3.5	Instrumentos administrativos aplicables	122
3.5.1	Formato para análisis de surtido	123
3.5.2	Formato para análisis de ventas de categoría y subcategoría	127

3.6	Inducción del rediseño del PAPC	130
3.6.1	Contenido del Programa de inducción	130
3.6.2	Flujogramas de cada fase del rediseño del PAPC	131
3.7	Implementación del rediseño del PAPC	142
3.8	Comunicación del rediseño del PAPC con personal del supermercado y proveedores	144
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES	146
	BIBLIOGRAFÍA	147
	ANEXOS	151

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página No.
1	Cantidad de información para las fases del PAPC	87
2	Opinión acerca de la planificación del PAPC	90
3	Evaluación de la comunicación en el PAPC	92
4	Tiempos de análisis en el PAPC	95
5	Tiempo en semanas por fase del PAPC	97
6	Factores que atrasan el PAPC	98
7	Fases del PAPC en donde se abandona el proceso	100
8	Costos del PAPC	101
9	Actividades eliminadas del PAPC actual	107
10	Tiempos por cada fase del PAPC, esperados, actuales y propuestos	109
11	Beneficios en costos del rediseño del PAPC	113
12	Costos de implementación rediseño del PAPC	114
13	Control de cumplimiento fases y tiempos del PAPC	121
14	Control de cumplimiento de objetivos del supermercado	122
15	Formato propuesto para analizar surtido	125
16	Formato propuesta para datos de ventas	128

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

No.	Descripción	Página No.
1	Fase de convocatoria inicial del PAPC	132
2	Fase de la misión y estrategia	133
3	Fase de la definición de la categoría	134
4	Fase del rol de la categoría	135
5	Fase de la evaluación de la categoría	136
6	Fase de la ficha de evaluación(Scorecard) de la categoría	137
7	Fase de las estrategias de la categoría	138
8	Fase de las tácticas de la categoría	139
9	Fase de implementación	140
10	Fase de revisión de la categoría	141

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página No.
1	Mapa de posicionamiento	24
2	Evolución de la administración por categorías en Latinoamérica	25
3	Imagen del diseño de un planograma	32
4	Fases del PAPC con tiempos esperados	35
5	Ejemplo de árbol de decisión de compra del consumidor	37
6	Organigrama general actual supermercado año 2009	69
7	Organigrama nominal actual Gerencia de división de compras del supermercado año 2009	72
8	Fases del PAPC con tiempos actuales	84
9	Figura para analizar cuadros de forma horizontal	85
10	Figura para analizar cuadros de forma vertical	86
11	Rediseño del proceso de administración por categorías	108
12	Organigrama nominal propuesto Gerencia de división de compras del supermercado año 2009	111
13	Figura para interpretar formato de surtido	126
14	Figura para interpretar formato de tendencia de ventas	129



## ÍNDICE DE GRÀFICAS

No.	Descripción	Página No.
1	Opinión general acerca de la planificación del PAPC	88
2	Opinión de la comunicación en el PAPC	91
3	Opinión del tiempo de análisis en el PAPC	94
4	Existencia de más de un motivo para abandonar el PAPC	99
5	Opinión de la necesidad de una guía para el PAPC en el Supermercado	102

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página No.
1	Formato para la prueba del ácido	152
2	Formato para la aplicación Regla ESIA	153
3	Boleta de encuesta	154

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación cuyo tema general es “Rediseño del proceso de administración por categorías”, se elaboró con el fin de proporcionar al supermercado en estudio una propuesta que sirva para obtener mejores beneficios tanto en su relación con proveedores y clientes.

Actualmente en Guatemala, están aperturandose más supermercados, y es importante tener ventajas competitivas para poder ser sostenible un negocio en los tiempos de crisis, siendo el proceso de administración por categorías una ventaja competitiva con que cuenta el supermercado en estudio, y de ahí la importancia de mejorar en las áreas de oportunidad identificadas en la investigación.

El contenido del presente trabajo, está estructurado en tres capítulos, siendo el primero el marco teórico, en donde se presentan aspectos generales en cuanto a la administración, proceso administrativo, administración por categorías, proceso de administración por categorías y rediseño de procesos que ayudarán al entendimiento de esta investigación.

En seguida se presenta el capítulo dos, que trata sobre la situación actual del proceso de administración por categorías en el supermercado, así como algunas generalidades del supermercado en estudio y donde se describen los análisis de resultados de la investigación.

El capítulo tres contempla la propuesta del presente trabajo, el cual se titula: “Rediseño del proceso de administración por categorías”, por medio del cual el supermercado logrará tener la ventaja competitiva necesaria haciendo eficiente el proceso ya mencionado; también se incluyen instrumentos administrativos

aplicables para ayudar en la toma de decisiones, e igualmente flujogramas como guía de las principales actividades en cada fase del proceso rediseñado.

Finalmente se presentan las conclusiones que dieron lugar en este trabajo, con sus respectivas recomendaciones, enfocadas al proceso de administración por categorías.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

Toda investigación debe contar con una base teórica que permita una mejor comprensión y análisis del problema a investigar.

Por ser la teoría el conjunto de conceptos, categorías y leyes relacionadas entre sí en orden de dependencia y que vinculadas a los conocimientos empíricos, reflejan una realidad objetiva, formando una guía útil en el análisis del problema.

### **1.1 Administración**

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente con los objetivos específicos” (14:6). Cuando se desempeña como administradores, los individuos deben ejercer los seis elementos de la administración, según Agustín Reyes Ponce: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.

### **1.2 Proceso administrativo**

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de una organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para una organización” (3:25). Según Benavides Peña, con el proceso administrativo se moviliza con eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos; así como determina

crear las oportunidades de actuar y es factor importante para el establecimiento de un clima favorable al desarrollo del mismo.

“Desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la Administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean” (14:11).

Las funciones del proceso administrativo no son actividades que se realicen de una forma separada, sino que al contrario son funciones simultáneas e interrelacionadas, sirven de base para la planificación y el control de las actividades que se realizan dentro de la organización, y se utilizan para el buen funcionamiento y logro de los objetivos.

### **1.3 Organización**

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución” (3:124).

### **1.3.1 Definiciones**

James A.F. Stoner y R. Edward Freeman, señalan que organización consiste en: "...la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización" (25:336). "Organización: es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa" (26:35).

"Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo" (14:250).

Para Guillermo Gómez Ceja es "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad" (10:191).

La organización es la segunda fase o etapa del proceso administrativo, y es fundamental, porque a través de ella se coordinan racionalmente las actividades y recursos, se asignan funciones a todos los que laboran en la organización, se establecen niveles de autoridad y responsabilidad, así como métodos más sencillos para realizar el trabajo con eficiencia.

### **1.3.2 Diseño organizacional**

"Es la determinación de la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización" (14:345).

### **1.3.3 Estructura organizacional**

“La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización” (14:345).

La estructura de la organización consiste en un arreglo o disposición de recursos, que posibiliten cumplir funciones y alcanzar objetivos y depende de los elementos de la planificación administrativa empresarial: misión, visión, propósito, objetivos y funciones, así como de la distribución de recursos, la relación de coordinación-comunicación, y de la centralización-descentralización aplicada.

El diseño organizacional y la estructura organizacional pertenecen a la fase de organización, solamente que la estructura está expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización.

### **1.3.4 Rediseño organizacional**

“Rediseñar requiere de un diagnóstico organizacional de la empresa para determinar la problemática, causas y efectos; con el diagnóstico se elabora la formulación de la propuesta de reorganización o del nuevo diseño organizacional” (24:13).

El rediseño tiene relación con la fase de organización y el diseño organizacional, ya que al momento de aplicar el rediseño se tienen que ubicar en un lugar adecuado y preciso todos los elementos disponibles y esto es organizar, y al mismo tiempo tiene que ubicar racionalmente los recursos según la actividad del sistema y esto se refiere al diseño organizacional.



#### **1.3.4.1 Necesidades del rediseño de una empresa**

“Las empresas sobrevivientes en la nueva era del siglo XXI serán las que busquen con tenacidad tres objetivos concurrentes:

- a) La satisfacción del cliente
- b) El dominio del mercado
- c) La creciente rentabilidad

Uno sin los otros dos objetivos claramente no es suficiente para convertirse en una empresa ganadora en la nueva era. Dependerá de los líderes directivos el crear una visión de dominio competitivo y no de simple paridad; de trabajo en equipo y remuneraciones para los equipos en lugar de competencia interna en busca de honores individuales.

El rediseño organizacional se puede aplicar en empresas con problemas profundos, empresas sin problemas pero que los avizoran y empresas en excelentes condiciones” (17:9).

#### **1.3.4.2 Procedimiento para el rediseño**

Para que el rediseño organizacional se lleve a cabo en ordenada y conforme a un proyecto de estudio, implica la ejecución de las siguientes etapas:

- a) Planificación del estudio organizacional

“Ningún esfuerzo de mejoramiento administrativo debe comenzar sin una cuidadosa preparación y la previa determinación del recurso de acción que habrá de seguirse para alcanzar su propósito. “La planificación del estudio organizacional debe definir claramente los términos de referencia o sea la delimitación del estudio a realizar (toda la empresa, determinados niveles jerárquicos o bien algunas o solo una unidad). Esta delimitación permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para la formulación, aprobación y ejecución del plan de trabajo correspondiente” (24:16).

b) Investigación de la situación actual

“Para investigar o conocer la situación actual de la empresa es necesario utilizar técnicas e instrumentos de investigación de campo como la observación, encuestas, cuestionarios y entrevistas, que permiten obtener un panorama de la forma como está funcionando la empresa en forma global y específica al analizar cada una de las áreas que integran la misma, saber cual es su estructura organizacional, conocer y analizar los puestos de trabajo y los procedimientos con que cuenta la empresa, que tipos de comunicación utiliza y que controles establece”(17:10).

c) Propuesta de rediseño organizacional

“Después de investigar la situación actual se procede a analizar la información recabada para conocer las causas de determinado comportamiento y proponer una alternativa de solución al problema que se estudia” (17:10).

d) Implantación del rediseño organizacional

“La propuesta debe contar con el apoyo de los directivos de la empresa, ya que son ellos los que deben hacerse responsables de la ejecución. En la implantación es necesario ejecutar lo siguiente:

- i. Presentar a los directivos de la empresa los resultados del estudio realizado, explicarle los cambios sugeridos y los beneficios que traerá a la empresa la nueva organización.
- ii. Obtener de parte de los directivos de la empresa la autorización para la implementación de la propuesta de rediseño organizacional.
- iii. Los directivos de la empresa deben diseñar la metodología y las técnicas adecuadas para el proceso de cambio planificado y contrarrestar la resistencia.

- iv. Para impulsar la propuesta de rediseño organizacional se debe explicar a los empleados en que consiste el sistema, y a la vez, se le debe proporcionar un clima organizacional adecuado.
- v. Se debe dar a los empleados información y orientación, para que todos en la empresa conozcan la propuesta de rediseño organizacional y cuales son las modificaciones que se realizaron.
- vi. Se debe capacitar a los empleados para que conozcan y utilicen adecuadamente los nuevos sistemas, procesos y métodos de trabajo.
- vii. Se requiere de un cronograma de implantación para saber cuales son las actividades necesarias que se deben realizar.
- viii. Es necesario conocer la cuantificación de los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros, así como el impacto de la propuesta en relación costo-beneficio para tener un estimado de los costos en que se incurrirán y los beneficios que se obtendrán.
- ix. Cuando se comience o inicie el rediseño organizacional debe de realizarse una vigilancia constante, para solucionar dudas y efectuar cambios o modificaciones que se necesiten en el momento de su ejecución” (17:11).

e) Evaluación del rediseño organizacional

“Es de suma importancia que se evalúe y compruebe la eficacia, eficiencia y mejoras introducidas una vez se haya implantado el rediseño organizacional en la empresa, pero es conveniente esperar un tiempo prudencial para conocer cuales son los resultados y sugerir modificaciones al mismo.

Por último, se debe revisar y actualizar la estructura organizacional, las funciones, y procesos de trabajo, para evitar que se vuelvan obsoletos y logre la efectividad y rentabilidad esperada” (17:12).

### **1.3.5 Principios básicos de organización**

Cualquier empresa u organización debe contar con una estructura definida que contribuya al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, con énfasis al logro de los objetivos, siendo parte de esto lograr cumplir con “los principios básicos de organización:

- a) Unidad de Unidad de objetivo: una estructura de organización es efectiva, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.
- b) Eficiencia: una organización es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtengan con un mínimo de costos o consecuencias imprevistas.
- c) Especialización: cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.
- d) Unidad de mando: cada trabajador debe recibir instrucciones de un solo superior de manera permanente.
- e) Delegación: es un proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea un compromiso en los empleados.
- f) Equilibrio de la autoridad y responsabilidad: debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo” (3:218).

### **1.3.6 Etapas de la organización**

#### **1.3.6.1 División del trabajo**

“Significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad.

También permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional" (14:251).

Para dividir el trabajo en la empresa es necesario seguir una secuencia que abarca las etapas de la jerarquización que es la profundidad en el trabajo, la departamentalización que es la especialización en línea y la descripción de funciones, actividades y obligaciones que es definir con claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse. A continuación se definirá cada una de ellas.

a) Jerarquización: "Este principio establece que la organización es una pirámide, en donde deben existir líneas claras de autoridad; que vayan desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos.

Mientras más definidas están las líneas de autoridad, los procesos de toma de decisiones y el de comunicación serán más eficaces en la empresa" (14:251).

b) Departamentalización: "En toda empresa el trabajo se divide en departamentos principales, en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupa un puesto específico.

I. Departamentalización por funciones: es la piedra angular de la organización, agrupamiento de actividades por departamentos de acuerdo con las funciones características que lleva a cabo una empresa.

II. Departamentalización por productos: agrupamiento de actividades alrededor de un producto o línea de producto.

- III. Departamentalización geográfica, por zona o territorios: agrupamiento de actividades por segmentos territoriales; departamentalización por regiones.
- IV. Departamentalización por clientes: agrupamiento de actividades con base a los clientes.
- V. Departamentalización por procesos o equipo: agrupamiento de las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo” (14:252).

#### **1.3.6.2 Coordinación**

“Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización”(14:351).

La empresa necesita unificar los criterios de tiempo y espacio, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez para realizar eficientemente las actividades necesarias.

“La coordinación puede darse de dos formas a través de la coordinación voluntaria y la coordinación dirigida. Se mencionan a continuación cada una de ellas:

a) coordinación voluntaria: la coordinación voluntaria es ajustar la actuación de un participante a las de los miembros de un grupo.

Las características de este tipo de coordinación son: cooperación entre sí, trabajo en equipo intercambiando ideas e información, comunicación directa y observación de lo que se realiza.

b) coordinación dirigida: la coordinación dirigida es la integración de actividades dentro de la organización. Las características de este tipo de coordinación son: orden formal, delegación de autoridad por niveles respecto a la jerarquía, instrucciones y órdenes precisas, compatibilidad de intereses tanto personales como empresariales” (14:351).

### **1.3.7 Instrumentos de organización**

Entre los instrumentos que se pueden mencionar en la fase de la organización están los organigramas, que “son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades” (8:1).

- a) Organigramas verticales: “en éstos el órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior por lo que los distintos niveles jerárquicos en la organización se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se describen y disponen verticalmente”(8:5).
- b) Organigramas de funciones: “indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que se pueden así mismo transcribir con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso”(8:5).
- c) Organigramas de puestos, de plazas o nominal: “señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan”(8:5).

### **1.3.8 Administración de formularios**

“Los formularios existen porque el trabajo de la mayoría de las oficinas es rutinario y esa labor rutinaria puede realizarse más rápida, exacta y económicamente, si se sistematiza a través de formularios. Para que los

formularios lleven a cabo su cometido, esto es: "llenar las necesidades de las prácticas que las modernas oficinas demandan al facilitar las operaciones que en ella se realizan"(8:47).

Lo anterior puede lograrse a través de un proceso adecuado de análisis, diseño y control de los formularios. La administración de formularios "es el proceso técnico-científico que se ejecuta dentro del trabajo de Sistemas y Procedimientos, con el fin de racionar la elaboración, uso y producción de formularios, logrando el máximo aprovechamiento de éstos, facilitando las labores de oficina, y disminuyendo sus costos de almacenamiento"(8:49).

#### **1.3.8.1 Definiciones**

"Formulario es un objeto que tiene impresa información estática con espacios en blanco para asentar información variable. Generalmente esta impreso en papel o algún material similar o relacionado" (8:50).

"Los formularios o formas son documentos cuya finalidad es la captación, transmisión y facilitación del procesamiento de datos necesarios para la administración durante su funcionamiento y que básicamente, éstos son elaborados en papel o algún material similar" (8:50)

#### **1.3.8.2 Proceso de administración de formularios**

La administración de formularios "persigue ayuda técnica a los órganos de línea en lo referente a los formularios utilizadas por éstas, debe desarrollar un proceso lógico con carácter permanente" (8:51).

Para el proceso mencionado anteriormente se identifican las fases siguientes.

- a) Análisis de formularios: esta fase "consiste básicamente en la evaluación de las formas existentes o alguna nueva que se desee implementar con



miras a establecer su funcionalidad. Da respuesta a las interrogantes tales como: ¿Qué ventajas y/o desventajas presenta su existencia o su forma? ¿Es necesaria su utilización? ¿Satisface las necesidades de información del procedimiento al que sirve?. En fin permite evaluar las posibilidades de suprimirla, combinarla o mejorarla, tanto en sus aspectos de fondo como de forma” (8:51).

b) Diseño de formularios: consiste en “como debe estructurarse y reproducirse, tomando como base la información recabada al respecto del proceso en el que intervendrá, su objetivo, las fuentes de información que captará, necesidades que la originan, la forma en que será completada”(8:51).

i. Requisitos elementales para el diseño de formularios

Para el diseño de formularios conviene no perder de vista como mínimo los siguientes aspectos: “crear una actitud mental favorable, entre las personas que trabajarán con él; proporcionar la manera más fácil de anotar y usar los datos en él contenidos, ayudar a reducir la tendencia de error” (8:52), es decir que el formulario deber ser exacto y claro en referencia a la información que se colocará.

Es importante que los formularios en relación al costo sean económicos en cuánto a impresión, claro sin restringir la eficiencia en el trabajo, es decir que sean funcionales, económicos y presentables. “Que se cubra la necesidad básicamente y no generar gastos innecesarios por tener lo último de la tecnología” (8:52).

ii. Recomendaciones para el diseño de formularios

Es primordial que los formularios contengan información como el título, instrucciones, introducción, varios autores coinciden en lo siguiente: “en cuánto al título, se debe identificar claramente el objeto del

formulario y se sugiere que lleven impresa en la parte posterior el nombre de la empresa o áreas internas” (8:53).

“En cuánto a identificación, se sugiere identifique la unidad usuaria del mismo, algún código, la fecha de impresión, la fecha de revisión para efectos de controlar el consumo de formularios” (8:53), como mínimo es importante que se cuantifique el costo que representa imprimir formularios por áreas en una empresa.

“La información que captará un formulario, se sugiere se haga preguntas como: ¿Qué información se va a incluir? ¿Es esta información importante? ¿Cómo se utilizará? ¿Quién la utilizará? ¿Cuándo será utilizada?” (8:53); es importante delimitar la cantidad de datos a colocar en un formulario.

Los espacios en blanco de los formularios, se debe indicar la forma para llenarlos si manualmente, electrónicamente o a máquina de escribir, o una combinación de esto. Se deben evitar abreviaturas en los formularios, deben ser universales y sencillos.

### iii. Instrumentos y materiales necesarios para el diseño

Es importante determinar con que instrumentos se elaborarán los formularios, así como los materiales necesarios para el mismo, algunas empresas elaboran una muestra de forma manual “utilizando hojas en blanco, reglas, tijeras, máquina de escribir, computadoras entre otros y envían una muestra a talleres de impresión o editoriales, para su reproducción” (8:55). El envío a talleres depende de las cantidades que necesiten.

Regularmente para los casos donde la información es utilizada para un proceso en las empresas y se tiene información confidencial y es

exclusiva de un proceso “se sugiere que los formularios sean diseñados electrónicamente y completados por este mismo medio, imprimiéndose únicamente la cantidad de copias necesarias, porque no serán volúmenes grandes” (8:56)

c) Control de formularios

Esta fase cierra el ciclo de la administración de formularios, la anteriores reúnen los elementos de investigación, planificación, integración de formularios a los procedimientos y la ejecución que sería el diseño y la producción.

El control de formularios se refiere a la “clasificación de formularios, a la formación del catálogo de formas, al control interno de impresiones y reimpressiones de formas, al control de nuevas formas y al control de formularios existentes” (8:57).

Dentro de “los principales objetivos del control de formularios destacan:

- i. Eliminar formularios
- ii. Evitar la creación de formularios innecesarios
- iii. Consolidar formularios que se complementan o hagan lo mismo
- iv. Rediseñar formularios para aumentar la eficiencia y disminuir los errores
- v. Reducir el gasto de reproducción o impresión al seleccionar el más adecuado
- vi. Mantener cantidades adecuadas de formularios en existencia
- vii. Asegurar el logro de lo que se requiere del impresor
- viii. Asegurar un método adecuado para suministrar formularios a los usuarios(antes de que se acaben)
- ix. Canalizar el análisis de cada formulario antes de que reimpriman
- x. Detectar la mejoras de cada formulario y cambiar antes de imprimir
- xi. Verificar que los formularios impresos estén acorde a lo solicitado

- xii. Establecer niveles máximos y mínimos de formularios
- xiii. Trabajar en coordinación con compras para prohibir la adquisición de formularios no autorizados y
- xiv. Utilizar las últimas técnicas de diseño” (8:59).

## **1.4 Integración**

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social” (23:256).

Consiste en juntar o agrupar lo que sea necesario e indispensable para el funcionamiento de las empresas, es decir consolidar los recursos de una organización.

## **1.5 Dirección**

### **1.5.1 Definiciones**

“Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas” (23:305) .

“La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión” (26:148).

## **1.5.2 Elementos de la dirección**

### **1.5.2.1 Motivación**

“Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo” (14:375). La empresa motivando a sus colaboradores logra la ejecución de las actividades, obteniendo de esta forma los objetivos con los estándares o patrones esperados.

### **1.5.2.2 Liderazgo**

“Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (14: 514). El gerente líder de la organización debe tener la capacidad para utilizar diferentes tipos de liderazgo, se identifican los siguientes tipos de liderazgo:

- a) Dirigiendo; “se le llama *dirigir*, porque este estilo se caracteriza por comunicación de una sola vía. El líder define el papel del subordinado y le dice qué, cómo, cuándo y en dónde hacer las diferentes tareas. La solución de problemas y la toma de decisiones son efectuadas por el líder, él mismo supervisa el desempeño de las decisiones tomadas” (14: 514).
- b) Convenciendo; “se le llama *convencer*, porque el líder ejerce mucha dirección y sigue tomando la mayoría de las decisiones, pero estimula la comunicación de dos vías y el apoyo y refuerzo. De manera que mientras se aumenta el apoyo, el control sobre la toma de decisiones permanece en el líder” (14: 514).
- c) Participando; “se le llama *participador*, porque los subordinados y el líder comparten el proceso de solución de problemas y toma de

decisiones. Se aumenta la comunicación de dos vías, el papel del líder es escuchar activamente a sus subordinados” (14: 515).

- d) Delegativo; “se le llama *delegar*, porque el líder discute el problema con el subordinado hasta que lleguen a un acuerdo sobre la definición del problema y entonces se delega el proceso de toma de decisiones totalmente al subordinado. Los subordinados están autorizados a controlar y supervisar su propio trabajo por tener habilidad, conocimiento y confianza para tomar la responsabilidad de dirigir su propia conducta” (14: 515).

### **1.5.2.3 Comunicación**

“Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros” (26:312). La comunicación dentro de una organización puede ser de dos tipos formal e informal. Formal son la correspondencia, instructivos, manuales y surge en la estructura formal de la organización, y la informal son las opiniones, comentarios de los empleados en la organización.

La comunicación en las empresas por su dirección puede ser: vertical cuando los reportes, órdenes y sugerencias son dadas del nivel administrativo superior a uno inferior y viceversa, y horizontal cuando los memos, circulares y juntas se dan en los niveles jerárquicos semejantes.

### **1.5.2.4 Supervisión**

“Consiste en vigilar, guiar acciones inmediatas a los subordinados para que las actividades sean realizadas adecuadamente, y ésta se observa en el nivel operativo de la organización” (26:313).

### **1.5.3 Medios de la dirección**

#### **1.5.3.1 Delegación**

“Es el acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas” (25:389). Es en la delegación donde se manifiesta claramente la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.

Los gerentes de la empresa deben delegar a los empleados autoridad y responsabilidad, ya que el delegar maximiza la efectividad de los mismos y la toma de decisiones se agiliza, para que la organización funcione con eficiencia.

#### **1.5.3.2 Autoridad**

“Forma de poder que, con frecuencia se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos, por ejemplo un juez” (25:383).

La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de la organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de actividades que se considera son apropiadas para lograr los objetivos.

- a) Delegación de autoridad: según Harold Koontz y Heinz Weihrich, es el proceso de determinación de resultados esperados de un subordinado, asignación de tareas, delegación de autoridad para cumplir éstas y atribución de responsabilidad para el logro de las mismas. En la delegación debe de cumplirse con los principios de: motivar al colaborador, no poner énfasis en los errores del subalterno, delegar tomando en cuenta el desarrollo y su capacidad.

b) Centralización y descentralización: los términos de centralización y descentralización describen el grado general de delegación que existe dentro de una organización.

i. Centralización: según Benavides Pañeda en su libro Administración; indica que es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

Algunas ventajas son: visión más amplia de la organización, hace más fácil la administración, aplicación de políticas y normas comunes, proporciona ciertas funciones de servicio o experiencia de un modo rentable, es más fácil evitar decisiones incoherentes o conflictivas.

Como desventajas se pueden mencionar: la autoridad concentrada en un punto o posición central, un cuerpo controlador toma las decisiones principales, existe un enorme volumen de decisiones, se requiere tiempo adicional para el análisis de las decisiones, sobrecarga de trabajo para la gerencia, puede dar lugar al autoritarismo, limita el desarrollo de administradores en mayor cantidad y calidad.

ii. Descentralización: tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizacional.

Algunas ventajas de la descentralización son: liberación a la alta dirección de carga de toma de decisiones, obliga a los Gerentes de los niveles más altos a delegar, estimula la toma de decisiones, aceptación de la autoridad con responsabilidad, compromiso con



motivación puede llevar a una mayor productividad con mejores beneficios, la responsabilidad y la delegación de autoridad desarrollan directivos en mayor cantidad y calidad.

Las principales desventajas de la descentralización son: difícil tener una política uniforme, aumenta la complejidad de la coordinación de las áreas de trabajo, las unidades de organización se vuelven demasiado independientes, implica la contratación de más personal, el aumento de la delegación de autoridad requiere mayor capacidad en los administradores y puede dar por resultado la pérdida de algún control por parte de los niveles más altos.

Lo importante de toda organización es definir el límite de autoridad de los niveles gerenciales para que no perjudique en cualquier momento de toma de decisiones, por lo tanto, en el supermercado objeto de estudio deberá entenderse ¿qué decisiones deben ser centralizadas? Y ¿cuáles serán descentralizadas?

### **1.5.3.3 Políticas**

“Son principios generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Delimitan un área dentro de la cual debe decidirse y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos” (25:314).

“Las políticas por lo general, existen en todos los niveles de la empresa, y van desde las más grandes, pasando por las políticas más altas de los departamentos, hasta las menores, o las derivadas, aplicadas a los pequeños

segmentos de una empresa" (25:315). Las políticas permiten la delegación de autoridad sin perder de vista el control.

## **1.6 Control**

### **1.6.1 Definiciones**

"Es determinar qué se está realizando - esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes" (14:518).

"El proceso de vigilar actividades para asegurar que se cumplan como se planificó y corregir cualquier desviación significativa" (26:654).

"El proceso para asegurar que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas" (25:610), es importante que la empresa tenga presente que el propósito del control es que los gerentes puedan vigilar si se están alcanzando los objetivos que se plantearon en la planificación, así como también si se está abusando de la delegación de autoridad.

### **1.6.2 Elementos de control**

Los elementos que se necesitan en control son:

- a) "Relación con lo planeado: el control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- b) Medición: para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- c) Detectar desviaciones: una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

- d) Establecer medidas correctivas: el objeto del control es prever y corregir los errores.” (14:172)

## **1.7 Administración por categorías**

Esta innovación de la administración, nace a inicios de la década de los años noventa en Estados Unidos de Norteamérica-USA-, para inicios de 1,994 se da a conocer en Europa y posteriormente se expande a Latinoamérica en países como Argentina, Brasil, Colombia, México entre otros. En Guatemala se tiene conocimiento allá por el año 1,996.

La APC, “es una filosofía de la administración moderna que sirve en supermercados para observar cada categoría como si fuera un negocio separado y con un plan elaborado, buscando la optimización de sus recursos para mejorar las ventas y las ganancias, a través de la revisión y análisis de categorías en cuanto a surtido, precio, promoción y espacio físico en góndolas en supermercados, en coordinación con proveedores y/o fabricantes” (11:s/n).

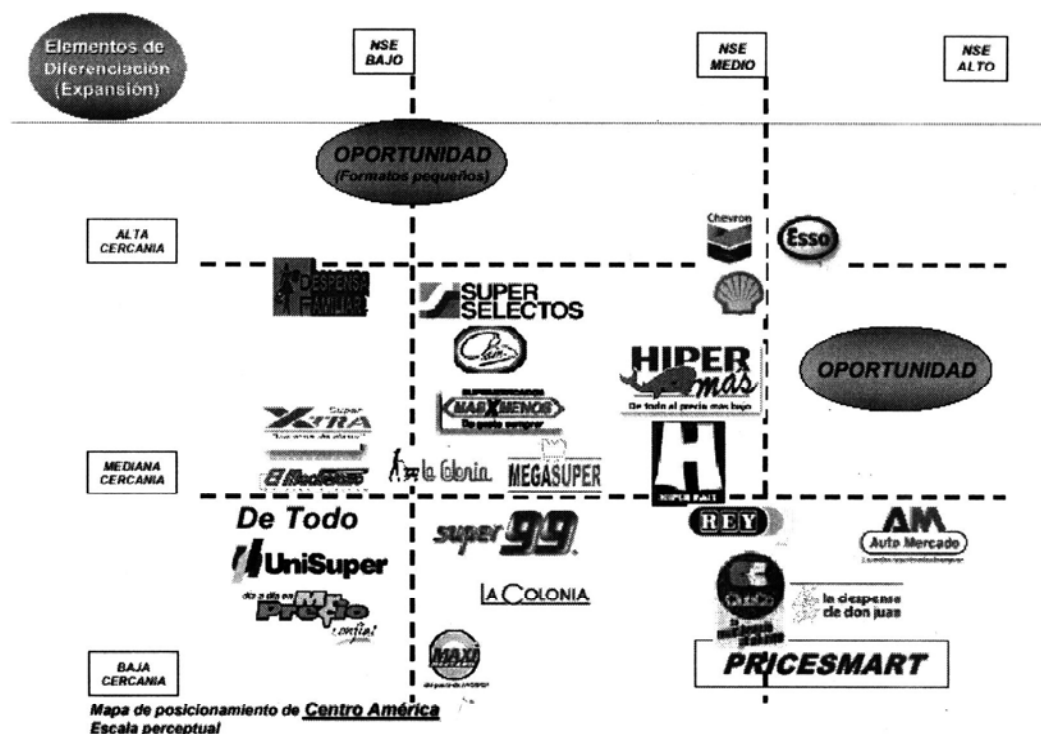
Según Blattberg, la administración por categorías permite a los fabricantes y detallistas trabajar en conjunto para cambiar el proceso de venta al detalle, inicia a nivel de fabricante con nuevas logísticas y formas de abastecimiento terminando en las cajas registradoras de los detallistas.

Por el grado de competencia que existe a nivel internacional como nacional, AC Nielsen elaboró según investigación un Mapa de posicionamiento, donde indican que “existe una alta competencia que responde y tienen posicionamiento por los niveles socioeconómicos de clientes que atienden” (1:20).

En Guatemala, se conoce a: Unisuper que lo conforman La Torre y Econosuper; también en el país está; La Barata, Paiz, Despensa Familiar, La Casita, Hiper Paiz, Price Smart, Super del Barrio, Clubco, Maxibodegas, y recientemente las

Farmacias Carolina & H que han estado haciendo una diversificación de su negocio, ya que ahora adicional a productos de farmacia, en donde tiene espacio están desarrollando un concepto como tiendas de conveniencia como Super 24 y algunas gasolineras Shell y Supergas.

**Figura 1**  
**Mapa de posicionamiento**



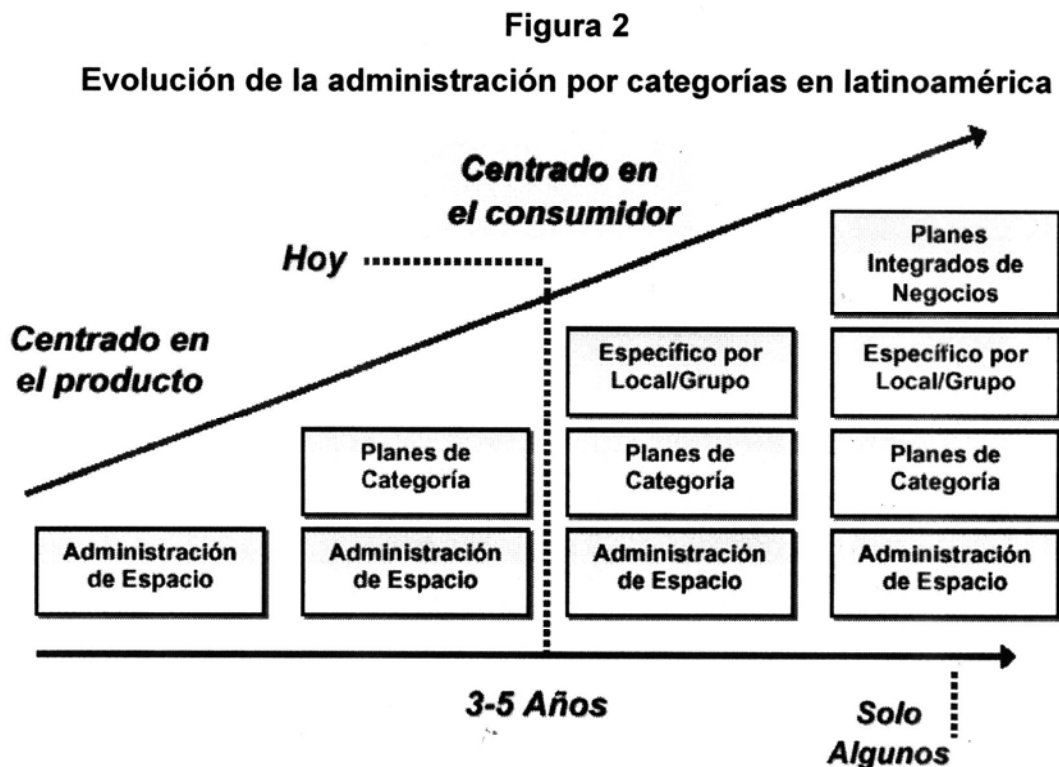
Fuente: Tomado del Seminario Category Management...Más Allá de la teoría. Página 21

En los últimos años la APC sigue evolucionando en Latinoamérica, por la importancia que representa en lograr optimizar mejor los recursos de los negocios, tal como lo muestra AC Nielsen en su estudio en el año 2006.

AC Nielsen indica que anteriormente se conocía únicamente el tema como la administración del espacio y se refería prácticamente a como colocar los productos en las góndolas, y hoy en día ya se elaboran Planes de categoría a

través de lo que se conoce ya como Proceso de Administración por Categorías – PAPC -.

Según estudios de AC Nielsen la tendencia de la administración por categorías es la elaboración de planes integrados de negocios, cada vez más específicos por grupos y más detallados, como lo muestra la figura siguiente.



Fuente: Tomado del Seminario Category Management...Más Allá de la teoría. Página 25

La APC, adicional a los supermercados, se utiliza en otros negocios donde siempre exista la oportunidad de agrupar productos para administrar mejor el negocio.

Latinoamérica la APC "trasciende las fronteras del supermercadismo, y por esto se identifican negocios como: librerías Marchand, tiendas por departamento como Best Buy, Sears, pinturas Comex, Proconsa que se dedica a venta de

materiales de fabricación y algunas gasolineras como Chevron, Shell, Texaco entre otros" (1:27).

### **1.7.1 Conceptos generales**

En la APC es importante definir algunos conceptos generales que son fundamentales sobre todo en su relación con el PAPC, a continuación las definiciones de estos.

a) Producto: "es cualquier cosa que se vea valorada por un mercado determinado para el beneficio o satisfacción de una necesidad" (11:s/n).

"Un producto puede incluir dentro de un conjunto, atributos tangibles e intangibles, y otras características como color, empaque, envase, marca, etc. Los cuales pueden llegar a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, tanto actuales como potenciales" (6:3).

Según Kotler, producto es cualquier cosa que sea valorado por un mercado meta por el beneficio o la satisfacción que proporciona incluyendo objetos, servicios, organizaciones, lugares, personas e ideas.

b) Categorías: "es la agrupación de productos que por sus características homogéneas de satisfacción al cliente, forman un conjunto" (11:s/n). Según Blatberg, categorías son unidades estratégicas de negocios que se pueden administrar para satisfacer las necesidades del consumidor y lograr ventajas competitivas, que al mismo tiempo cumplen con los objetivos del negocio, tales como alcanzar niveles de ventas y utilidades.

Las categorías son grupos distintos de productos que los consumidores pueden interrelacionar a través de su conocimiento y necesidades, un

ejemplo de esto pueden ser las Bebidas gaseosas en un supermercado, y es así como son consideradas unidades estratégicas de negocio.

- c) Subcategorías: son subgrupos de productos que por sus características específicas satisfacen una misma necesidad de los clientes. El conjunto de varias subcategorías forman una categoría, por ejemplo las subcategorías de: gaseosas colas, gaseosas sabores, gaseosas dietéticas forman la categoría de Bebidas gaseosas.

Según Nielsen, la subcategorías es otro nivel más de clasificación de los productos, después de la categoría y permite ver más detalle al analizar información de los productos que se comercialicen en un negocio. Dentro de las opciones de clasificación se pueden tener por variedad del producto, por tamaño, por tipo de empaque u otro criterio que el negocio considere importante.

- d) Consumidor final: es toda persona que satisface sus necesidades a través de la compra de un bien o servicio, el cual se adquiere por medio de un pago monetario. Según Kotler, consumidor final es una persona o grupo de personas que obtienen un bien o servicio a cambio de una renta o pago. El consumidor final es el cliente, es quien compra y escoge los productos.

“En administración por categorías el cliente, es quien compra productos de la categoría y consumidor final es quién logra satisfacer una necesidad al adquirir el bien o servicio” (1:123). Por ejemplo al comprar un juguete, el cliente puede ser el papá de un niño y el consumidor final es el niño, quien finalmente utiliza el producto comprado por el papá

- e) Datos de scanner: son los “datos de ventas registradas en cada caja registradora al momento del pago de los clientes en un supermercado y son

captados de forma electrónica a través de la lectura láser del código de barras que identifica a un producto puesto a la venta” (11:s/n).

Según Blattberg, es información que muestra las ventas realizadas por el supermercado, tomadas del sistema electrónico. Estos datos se obtienen al pasar los códigos de barras de los productos, por las cajas registradoras.

Para AC Nielsen, los datos de scanner, son de vital importancia para la toma de decisiones en administración por categorías, porque contiene el detalle real de los productos que se venden por los scanner en los supermercados.

Es importante considerar que los supermercados deben de contar con sistemas que permitan la captura correcta de los códigos de barra en las cajas registradoras.

- f) Estrategia: “son todas las acciones que tome una empresa para adecuarse a las necesidades presentes y futuras de la sociedad en la cual actúa, para obtener éxito en la competición” (3:68).

Según Robbins, estrategia consiste en asegurarse que los planes de negocios de las categorías sean consecuentes con las metas de la empresa y que satisfagan las necesidades de los accionistas y de los consumidores.

- g) Táctica: “es la puesta en marcha de las acciones definidas como estrategias en una empresa para el logro de las metas trazadas” (11:s/n).
- h) Plan de implementación: “establecimiento de pasos a seguir para la puesta en marcha de todo lo planeado con anterioridad” (11:s/n).

Según Blattberg, el plan de implementación esta formado por el establecimiento de las acciones a tomar para llevar a cabo las diferentes actividades. En el caso de la administración por categorías los planes



incluyen las tácticas y estrategias necesarias para implementar las acciones a tomar.

- i) Planes de categoría: es el producto resultante de la aplicación de la APC mediante el PAPC aplicado a una categoría específica, donde se deben detallar estrategias y tácticas a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos definidos.

Según Blattberg, los planes de categorías incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar las actividades relacionadas con las categorías.

- j) Unidad estratégica de negocios: “este concepto de la planeación divide a las diversas unidades de negocio basándose en: la organización es administrada como un portafolio de negocios, cada unidad de negocios sirviendo a un segmento claramente definido de producto-mercado con una estrategia claramente definida” (11:s/n).

Según Blattberg, cada categoría tiene una estrategia y rol diferente, por lo tanto es considerada una unidad estratégica de negocio.

“Cada unidad estratégica de negocios-UEN-, tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización” (23:324).

### **1.7.2 Pilares de la APC**

Se le llama Pilares de la APC al grupo de cuatro elementos que son imprescindibles en un negocio, los cuales siempre están en constante cambio o transformación de acuerdo a lo que este sucediendo en el mercado con el fin de

satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, estos elementos son: surtido, precio, promoción y exhibición.

“La administración por categorías tiene su base en cuatro pilares, que son: surtido; precio, promoción y exhibición. Todo lo que se haga para una categoría debe por lo menos contar con estrategias y tácticas para estos cuatro pilares” (2:60)

Según AC Nielsen, los pilares de la administración por categorías son: surtido, precio, promoción, exhibición.

Los pilares de la APC, son la base del funcionamiento del negocio y deben estar enfocados a superar las expectativas de clientes y el cumplimiento de metas representadas en mejores ventas y ganancias, tanto para detallistas como para fabricantes.

- g) Surtido: “se refiere a la disponibilidad de productos que se ofrecen a los clientes para la satisfacción de sus necesidades en un supermercado” (11:s/n).

“Uno de los objetivos del surtido de la categoría es el satisfacer las diferentes elecciones de los consumidores”(5:38). Según Blattberg, el surtido es el pilar de la administración por categorías que permite al negocio conocer exactamente las necesidades de los clientes, para poder ofrecer variedad de productos y satisfacer las necesidades del mercado demandante.

- h) Precio: “es la variable de tipo monetario que establece la cantidad de pago por adquirir un bien o servicio” (11:s/n).

“Se define como la suma o el monto de dinero que se paga por adquirir un producto o servicio en el mercado, incluyendo todo lo que encierra el servicio o producto a adquirir” (6:7)

“El precio de un producto tiene un efecto muy importante en la ventas de una negocio. En el caso de algunos productos, un incremento en el precio ganará un aumento en los ingresos por ventas, para otros, la reducción del precio dará origen a una mayor cantidad de ventas” (9:174)

Según Kotler, el precio es la cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por beneficios de tener o usar el producto o servicio.

“Pilar de la administración por categorías, que ayuda a conocer la capacidad de compra de los clientes para comprar un producto en una categoría” (4:88)

- i) Promoción: “es una herramienta que genera un apoyo a la venta de productos, por medio de diferentes técnicas como: reducción de precios, cupones, atados de otro producto” (11:s/n).

“Es la herramienta que genera y ayuda a evaluar varios planes de publicidad” (15:245).

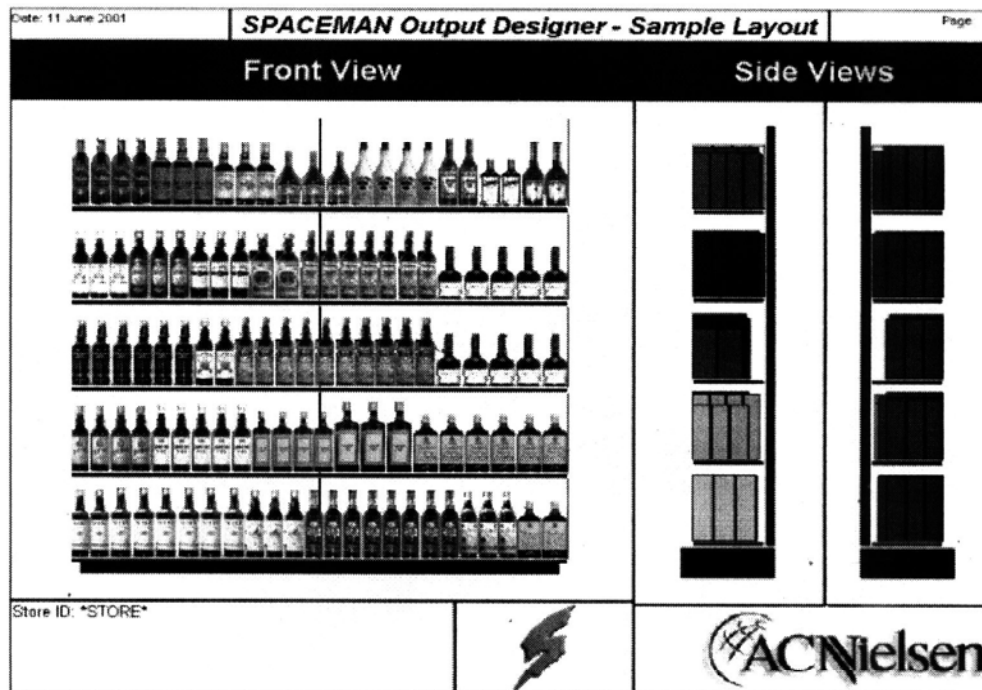
“La promoción es un medio que sirve para modificar el precio, en momentos diferentes al vender productos de una categoría, para motivar la necesidad de compra de los clientes de un negocio. La promoción forma parte los pilares de la administración por categorías” (4:89).

- j) Exhibición: se relaciona con el espacio físico en góndolas y el cómo se colocan los productos para la venta. “Pilar importante de la administración por categorías, y consiste en la ubicación física de los productos en los

anaqueles del negocio. La ubicación de los productos en el anaquel dependen de entender los criterios mas usados por los clientes al momento de comprar” (4:90).

Existen programas de computación, que apoyan el diseño de ubicación de los productos en las góndolas como: Apollo suite, Pro space, Spaceman. El producto de estos programas se conoce como planograma, que es “una imagen de la forma que serán asignado los espacios por cada producto de una categoría en una góndola, y que responde a diferentes criterios de agrupación y asignación de espacios” (1:258). A continuación un ejemplo del diseño de un planograma.

**Figura 3**  
**Imagen del diseño de un planograma**



Fuente: Tomado del Seminario Category Management...Más allá de la Teoría de AC Nielsen.  
Página 163

## **1.8 Proceso de administración por categorías (PAPC)**

“El PAPC es un método de planeación para un grupo de productos organizados que conforman una categoría y del cual se busca la optimización de sus recursos con el objeto de mejorar las ventas, la rentabilidad y obtener una ventaja competitiva” (5:20).

“Proceso compartido entre fabricantes y detallistas, para evaluar y administrar categorías de producto como unidades individuales de negocio, enfocándose a entregar mayor valor al consumidor y desarrollando estrategias dirigidas a un crecimiento rentable de la categoría” (2:50).

Según Blattberg, es el proceso detallista / proveedor en el que se administran las categorías como unidades estratégicas de negocio, generando mejores resultados comerciales al concentrarse en la entrega de un mayor valor al consumidor.

### **1.8.1 Partes involucradas en el PAPC**

Como todo proceso, es importante identificar a las áreas involucradas que regularmente son detallistas o supermercados y los proveedores y/o fabricantes.

Según AC Nielsen las partes involucradas en el proceso de administración por categorías son: el detallista o negocio, que es donde recae la ejecución de los resultados; el gerente o administrador de la categoría, quien es responsable del proceso por parte del negocio y la otra parte involucradas lo conforman los proveedores o fabricantes, que hacen negocios con el detallista para satisfacer las necesidades de un mercado demandante.

a) Supermercado (detallista): “son establecimientos que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo en grandes cantidades

abasteciéndose por diferentes proveedores, para ofrecer a los clientes un surtido necesario para la satisfacción de sus necesidades. La característica principal es que las compras las realiza el cliente como autoservicio y la forma de pago puede ser: efectivo, cheque, tarjeta de crédito, entre otras” (11:s/n).

Según Blattberg, es el lugar donde existe la venta al detalle de productos de consumo, que operan bajo un nombre comercial, son parte vital para el proceso de administración por categorías, porque en sus instalaciones es en donde finalmente se implementan los planes diseñados.

- b) Gerente de categorías: son personas asignadas como responsables de administrar determinadas categorías en un supermercado, teniendo a su cargo la negociación de los productos con un proveedor hasta ser vendido al cliente, el número de categorías asignadas para cada Gerente depende del tamaño de la estructura de la administración.

“El gerente o administrador de categoría, es la persona designada por el supermercado como responsable de cierto grupos de productos, desde su negociación con fabricantes o proveedores hasta que los compra el cliente. Cada gerentes o administrador es responsable de cuatro a seis categorías” (1:86).

- c) Proveedores / Fabricantes: “son las empresas comerciales o personas individuales que ofrecen y/o fabrican productos para su comercialización, estas compañías deben contar con el apoyo y la confianza absoluta del detallista para participar en el PAPC en el supermercado, debido a cierta confidencialidad de la información que se maneja” (11:s/n).

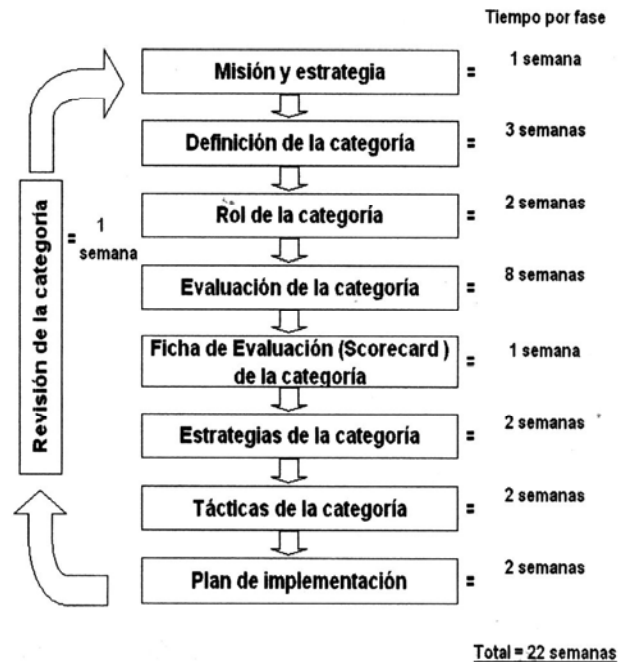
“Los suplidores son socios comerciales, que realizan negocios con los detallistas, con el fin de satisfacer las necesidades de demanda existente en

un mercado. Son parte importante para el desarrollo de un proceso de administración por categorías porque juntos deben buscar ventajas competitivas para superar siempre las expectativas de los cliente y sus propias metas” (1:88).

### 1.8.2 Fases del PAPC

Las fases del PAPC según Nielsen son: misión y estrategia, definición de la categoría, rol de la categoría (ésta incluye también el rol del producto), evaluación de la categoría, ficha de evaluación (Scorecard) de la categoría, estrategias de la categoría, tácticas de la categoría, plan de implementación y la última fase revisión de la categoría. Las fases se desarrollan tal como lo demuestra la gráfica siguiente:

**Figura 4**  
**Fases del PAPC con tiempos esperados**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

### **1.8.2.1 Misión y estrategia**

“La declaración de la misión es el por qué de un negocio o empresa y cómo logra las metas planteadas desde su organización” (11:s/n).

“Es la fase que marca el inicio del proceso de administración por categorías, y sobre la cuál se basará todo el estudio, es importante definir la misión y la estrategia de la categoría; sin perder el objetivo del negocio” (1:138).

### **1.8.2.2 Definición de la categoría**

“La definición de la categoría involucra el determinar los productos (SKU's) específicos que constituyen la categoría basados en un grupo manejable de productos que los consumidores perciben de ser interrelacionados y/o sustituibles para satisfacer las necesidades del consumidor” (2:87).

En esta fase del proceso el supermercado y proveedores / fabricantes deben revisar su actual clasificación y agrupación de productos con el fin de lograr determinar ¿qué artículos integran cada categoría específica? y ¿qué necesidades cubre para los clientes?

“La segmentación de la categoría involucra el determinar la estructura de la categoría (subcategorías, segmentos, etc.) basados en la jerarquía de decisión de compra hecha por el consumidor cuando compra dentro de la categoría” (2:94).

Para lograr definir la categoría se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) “El árbol de decisión de compra del consumidor (ADCC), que significa determinar ¿cuál es la forma en que el cliente busca y compra un producto frente a las góndolas en el supermercado?” (11:s/n).

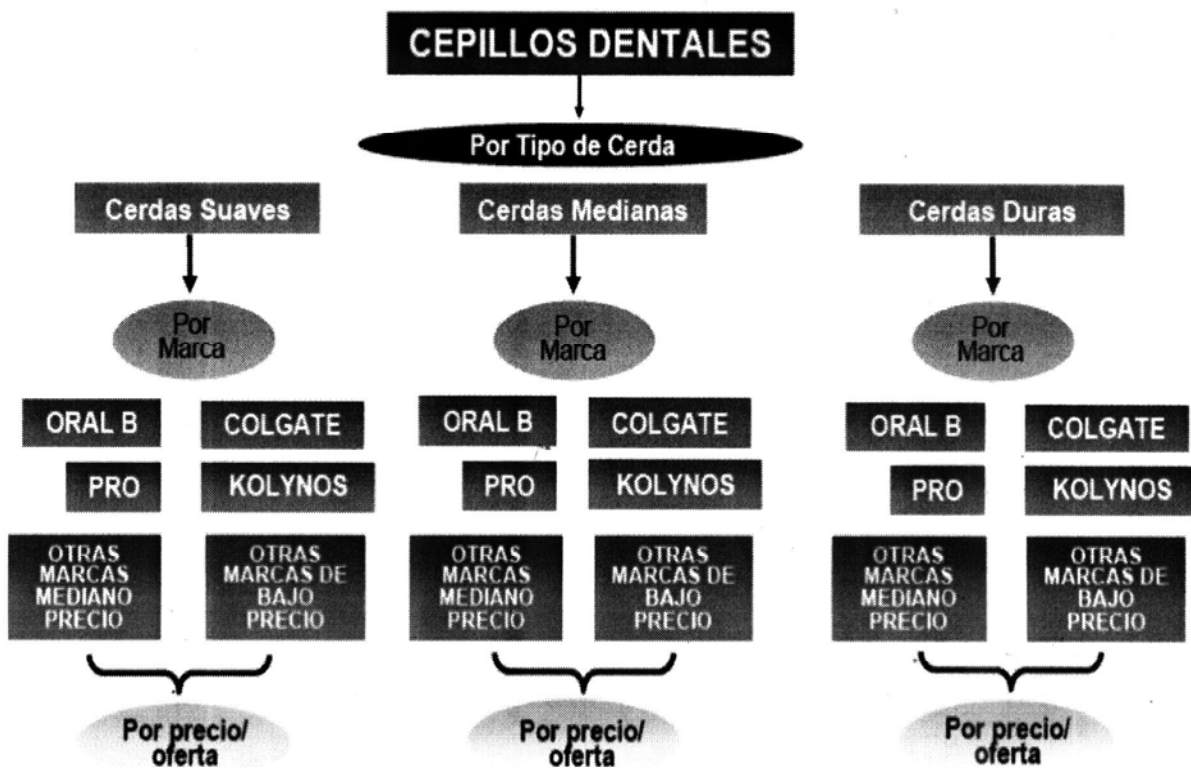


Ejemplo: para comprar una leche, el cliente primero puede pensar en el tipo de leche que necesita, para que la desea o para quién, luego la forma del producto (en polvo o líquida), posteriormente puede estar la marca, luego el tamaño del producto y por último le interesa el precio.

Para cada categoría es diferente cada ADCC, si se piensa en cepillos dentales, los criterios de decisión podrían ser: primero por tipo de cerdas, posteriormente por la marca de los productos y por último se deja la decisión por precio u oferta. Tal como lo demuestra la figura siguiente:

**Figura 5**

**Ejemplo de árbol de decisión de compra del consumidor**



Fuente: Tomado del Seminario Category Management...Más allá de la Teoría de AC Nielsen.

Página 96

- b) Alineación entre el supermercado y los proveedores / fabricantes, con esto lo que se busca es que se utilice un lenguaje común para la identificación de los productos y su respectiva agrupación durante un PAPC.
- c) El alcance de la categoría, en esta parte se debe mencionar que productos se incluyen en el análisis de la categoría y cuales no, en el ejemplo anterior respecto a la leche se puede especificar lo siguiente: el análisis es únicamente de la leche en polvo y se excluye leche líquida.

### **1.8.2.3 Rol de la categoría**

Según Nielsen, los roles o funciones de las categorías son descripciones dadas a las categorías, indicando cómo deben ser posicionadas para satisfacer las necesidades de los consumidores objetivo, manteniendo el enfoque de ser siempre rentables para el negocio.

“Los retailers asignan roles o funciones a cada categoría, sirve para determinar las macro estrategias en un proceso de administración por categorías” (1:116).

Para el rol de la categoría, se conocen las siguientes clasificaciones:

- a) Destino: “es la categoría “Mejor en la ciudad”, ésta provocaría a un cliente cruzar la ciudad e ir de un supermercado a otro distante para efectuar la compra, no importando las distancias” (11:s/n).

“El Retailer utiliza estas categorías para diferenciarse de la competencia” (2:134). Según Nielsen, buscan que el detallista sea reconocido por el consumidor final como el proveedor principal de la categoría y ayuda a definir la imagen del distribuidor como el supermercado favorito que siempre brinda un valor superior al cliente.

- b) Básica, principal, central o núcleo: estas categorías son el centro o el foco de atención al cliente, no pueden faltar en el surtido del supermercado, ni por esto lo hará diferente respecto a la competencia” (11:s/n), por ejemplo: la categoría de leches en polvo que está a la venta en cualquier negocio y únicamente en supermercados.

Según Bosch, estas categorías no buscan una diferenciación respecto a la competencia, porque existe una alta competitividad sobre todo en precio. Son categorías que no importando donde el cliente realice su compra, lo mas sensible siempre será el precio.

- c) Rutina: “son todas aquellas categorías que los clientes compran cada vez que llegan al supermercado y que por lo tanto siempre esperan encontrarlas” (11:s/n), como ejemplo la categoría de galletas.

Según Bosch, son categorías consideradas por el consumidor como un importante proveedor de las categorías, que entrega un valor competitivo al consumidor.

- d) Ocasional o de temporada: “son categorías que permanecen durante las estacionalidades del año” (11:s/n), tal como en navidad (adornos navideños).

“Son categorías que hacen que el establecimiento sea considerado por el consumidor final como un importante proveedor, que siempre brinda un valor frecuente al consumidor” (1:134)

- e) Conveniencia: “categorías consideradas por los clientes como un proveedor y refuerza la imagen del supermercado, ayudando también a mejorar la rentabilidad, el especialista en este tipo de productos es otro

negocio” (11:s/n), como ejemplo puede mencionarse la categoría de bombillas de iluminación (donde el negocio especialista puede ser una ferretería)

“Estas categorías buscan que el establecimiento sea considerado por el consumidor final como un proveedor de la categoría, y refuerza la imagen como un lugar de servicio completo que entrega un valor razonable a su cliente” (1:134).

#### **1.8.2.4 Rol de productos**

“Así como cada categoría tiene un rol como parte del surtido del supermercado, los productos también tiene un rol, conociéndose para ello los siguientes: de tráfico, utilidad, transacción y protección de territorio. Estos son utilizados como una herramienta que ayuda a unir las estrategias, conclusiones de la evaluación y tácticas realizadas para una categoría en estudio en el PAPC” (11:s/n).

“Todo producto tiene una función o papel que desempeñar como parte del surtido de una categoría, logrando satisfacer mejor las necesidades del consumidor” (1:136). Según Nielsen, después de asignar rol a cada categoría, corresponde asignar el rol a cada producto que esta dentro de la misma, para lo cual se reconocen los roles de tráfico, utilidad, transacción y protección del territorio.

a) Rol de tráfico: “son productos que atraen al consumidor al supermercado, regularmente tiene una alta participación de mercado, precio conocido, su incidencia de uso es alto y son comprados frecuentemente por los clientes objetivo” (11:s/n).

Según Bosch, los productos generadores de tráfico en una categoría, son aquellos que se utilizan como un imán de atracción de compra para los consumidores, porque son productos que se venden en muchos negocios, y

que por esto el precio es reconocible en el mercado y se busca tener precios atractivos.

- b) Rol de utilidad: "son productos que aumentan el porcentaje de valor del ticket de compra del cliente y contribuyen al margen bruto. Puede incluir artículos de conveniencia, importados por el supermercado y novedoso los que dan una imagen de un surtido más amplio y profundo" (11:s/n).

"Las categorías que tienen estos productos, logran tener mejor margen de ganancia, debido a que no todos los competidores venden estos artículos y por esto los precios son altos. Aquí es donde regularmente se clasifican aquellos productos que el detallista importa directamente"

- c) Rol de transacción: "son productos que aumentan el monto de la compra, a menudo son tamaños más grandes, multiempaques, tienden a ser comprados para viajes" (11: s/n). "El fin de estos productos es: ser generadores de satisfacción de necesidades de tipo familiares, porque se venden en tamaños grandes o multiempaques" (1:142).

- d) Protección de territorio: "son aquellos que sirven para defender las ventas totales y la participación de mercado de un competidor agresivo, son de compra frecuente y tienen un alto grado de lealtad por parte de clientes objetivo; y son altamente sensibles al precio" (11: s/n).

#### **1.8.2.5 Evaluación de la categoría**

"Esta fase consiste en la recopilación de toda clase de información que exista acerca de la categoría, analizando el rendimiento de la rentabilidad y el desempeño que ésta ha tenido en el mercado, así como su comportamiento actual, la respuesta del consumidor y la competencia. Las conclusiones y

significados de este análisis junto con un resumen de evaluación ayudan a descubrir información que se utilizará en la fase de las estrategias y tácticas de implementación” (2:150).

“Esta evaluación permite conocer los puntos débiles y fuertes de cada categoría y tomar las acciones necesarias en cuanto a:

- a) Consumidor: ¿Quién, por qué, dónde, cuándo y de qué modo compra la categoría?
- b) Mercado: ¿Cuál es la participación en el mercado de la categoría?, ¿son competitivos los precios y el surtido con relación a la competencia del supermercado?
- c) Proveedor / Fabricante: ¿Son eficaces los proveedores con su servicio al supermercado?

Al analizar la categoría, los productos que forman parte de ella pueden dividirse en cuatro grupos dependiendo de dos parámetros: participación de mercado y crecimiento de mercado.

- a) Productos dormidos o rezagados: son aquellos que tienen una participación de mercado alta y un crecimiento nulo o en decrecimiento.
- b) Productos cuestionables: tienen crecimiento de mercado nulo o decreciente y tienen también una participación de mercado baja.
- c) Productos ganadores: estos tienen una participación de mercado alta y un mercado creciente.
- d) Brechas de oportunidad: participación de mercado baja, pero forman parte de un mercado que evoluciona hacia el crecimiento” (11:s/n).

#### **1.8.2.6 Ficha de evaluación (Scorecard) de la categoría**

“Consiste en diseñar una herramienta previamente definida que servirá para evaluar resultados en ventas y ganancias u otros importantes para analizar el comportamiento de las categorías de una manera ejecutiva, ésta servirá para

saber el desempeño que tiene la categoría objeto de estudio en un supermercado, puede relacionarse con datos de fechas anteriores para ver crecimientos o bajas” (11:s/n).

“El scorecard de la categoría ayuda a identificar los crecimientos o bajas que se han tenido en una categoría, después que se ha implementado en el establecimiento un plan de categoría, porque se miden los índices que son claves para el negocio y para los fabricantes” (2:160).

Según Nielsen, los factores que se deben evaluar luego que un plan de negocio esté implementado son: ventas, ganancia, cobertura de mercado, satisfacción de los consumidores. Para esto es importante que las partes involucradas acuerden que van a evaluar para después tomar acciones correctivas.

#### **1.8.2.7 Estrategias de la categoría**

“Consiste en la definición de las acciones a seguir para una categoría específica, con el fin de lograr las metas establecidas durante su análisis, es el qué se hará para mejorar el rendimiento de la categoría en un supermercado” (11:s/n).

“El propósito de las estrategias es capitalizar las oportunidades de la categoría a través de un uso eficiente de los recursos disponibles” (18:186). La fase de estrategia de la categoría “Proporciona un marco para desarrollar tácticas que influyan en la compra del consumidor y en la manera en que éste compra” (2:208).

#### **1.8.2.8 Tácticas de la categoría**

“Es la identificación del cómo se implementarán cada una de las estrategias previamente definidas” (11:s/n), de acuerdo con los recursos disponibles de un

supermercado o bien de los que pueda disponer un proveedor participante en el proceso.

“El objetivo de esta etapa es decidir sobre las actividades específicas que permitan alcanzar las estrategias de la categoría. Una táctica es la forma de implementar una estrategia para lograr un posicionamiento definido con el consumidor en un mercado seleccionado” (2:215).

#### **1.8.2.9 Plan de implementación**

“Consiste en la programación detallada con todas las estrategias y tácticas definidas para cada categoría, donde se indican fechas, responsables y seguimiento que deberá darse” (11:s/n).

Según Bosch, implementar el plan de negocios de manera estructurada, ganando la aprobación de los socios que negocian, a través de la asignación de responsabilidades y programando con fechas de inicio y fin; es lo primordial en un proceso de administración por categorías.

Antes de Implementar el plan, “el Retailer debe aprobar cuatros componentes del mismo y obtener apoyo del Fabricante y otros recursos necesarios para soportar el plan:

- a) Los equipos de la gerencia del retailer y de los fabricantes se aseguran de que los planes sean consistentes con sus estrategias totales.
- b) Están de acuerdo en sus criterios, metas de funcionamiento, y medidas relevantes en el scorecard, entonces tienen una visión clara y temprana de cómo el plan va a afectar sus negocios.
- c) Alcanzan acuerdos respecto a los recursos que puedan ser necesario para poner el plan en ejecución
- d) Anticipan el impacto del plan de la categoría en otras áreas de negocios y confían en el manejo conjunto” (1:285).



### **1.8.2.10 Revisión de la categoría**

Esta fase del PAPC, es la que hace importante este proceso, porque “después del plan de implementación aplicado a una categoría corresponde la retroalimentación en donde deben realizarse todos los ajustes necesarios enfocados a mejorar la rentabilidad del negocio así como la mejor satisfacción de los clientes” (11:s/n). Esta revisión es calendarizada y se aplica a cada fase del PAPC

“Es recomendable que para la revisión de la categoría se dejen pasar como mínimo tres a cuatro semanas, para conocer el efecto que tuvo la ejecución del plan de implementación. Lo que se debe evaluar como crítico son aspectos como: comportamiento del consumidor al momento de decidirse por la compra de los artículos frente al anaquel, las ventas de los productos así como de la categoría, la participación de ventas de la categoría en el total del supermercado, los márgenes de ganancia, la participación del mercado tanto del detallista como de los proveedores” (1:284)

## **1.9 Procesos**

### **1.9.1 Definición**

“Es un conjunto de actividades que interactúan sinérgicamente para obtener un resultado. Las características de un proceso son:

- a) Toma una serie de insumos para transformarlos hasta obtener un resultado o salida.
- b) Un proceso es cambiante, debe ser retroalimentado constantemente por las personas que realizan las actividades para adaptarse a la realidad de la empresa en cada momento.
- c) Los procesos deben adecuarse a las especificaciones y necesidades de los clientes.

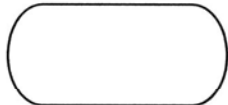
- d) Sirven como puntos de control, para detectar posibles fallas.
- e) Deben ser medibles y repetitivos.
- f) Un proceso debe tener un producto final que es el esperado” (20:140)

### 1.9.2 Simbología para representación gráfica de procesos

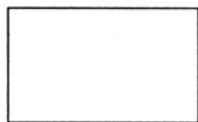
“Son el conjunto de representaciones gráficas de los procesos en un sistema, muestran el panorama más amplio posible de entradas, procesos y salidas del sistema, así mismo, definen de manera sistemática el procedimiento con las actividades en orden cronológico que se deben seguir para obtener un determinado producto” (20:141).

Regularmente para los procesos la simbología más utilizada es como se detalla a continuación:

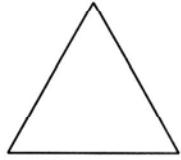
- a) Inicio o fin, este signo se utiliza para el inicio o fin de actividades de fases en diferentes procesos.



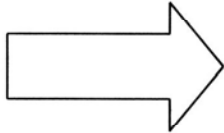
- b) Operación, actividad o tarea, usado comúnmente para asignación de actividades como las siguientes: actualizar archivo, formulario, anexas, anotar, aprobar, asignar, brindar, calcular, sumar, dividir, multiplicar, clasificar, distribuir, divulgar, elaborar, entregar, firmar, gestionar, incluir, ordenar, preparar, programar, recibir, recoger, refrendar, registrar, seleccionar, sellar, solicitar, transcribir.



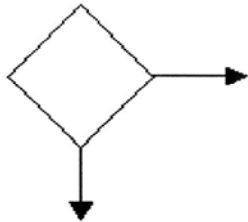
c) Revisión, signo utilizado para indicar actividades como: analizar, chequear, corroborar, evaluar, revisar, verificar.



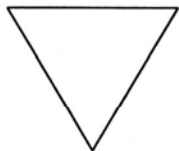
d) Transporte, sirve para representar envíos, tareas de llevar, remitir, transportar o trasladar. El signo es el siguiente:



e) Decisión, este signo ayuda a identificar condiciones y alternativas para decidir, si se cumple o no con requisitos o si un documento es aprobado. Igualmente si una actividad es aprobada o no.



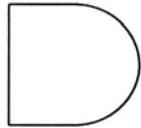
f) Almacenamiento, este signo sirve para indicar cuando se archiva o almacena algún documento, o bien si se coloca algo con el fin de guardar.



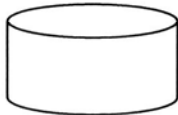
h) Generación de documento (escrito), representa un resultado mediante un reporte impreso.



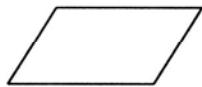
i) Demora, sirve para identificar tiempos de espera en un proceso, que puede ser una notificación, un documento o un reporte entre otros, el signo que se utiliza es:



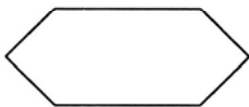
j) Información en Base de Datos (informatizada), este signo es para indicar cuando una información se guardará en forma electrónica, regularmente para ser vista por medio de un computador.



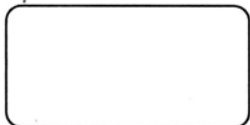
k) Información en sistema de información, este signo se utiliza para indicar entrada o salida de datos.



l) Preparación, este signo se utiliza al momento de elaborar o preparar cierta información que forme parte de un proceso.



m) Alternativo, sirve para identificar aquellas actividades que se están llevando a cabo al mismo tiempo que otras más, su signo es:



## 1.10 Metodología para el rediseño de procesos

Para esta parte es importante tener la documentación de los procesos que se necesitan revisar y así lograr los nuevos rediseños, para esto se debe cumplir con lo siguiente:

- a) Levantamiento de procesos: consiste en “seleccionar los procesos vitales, listar la secuencia de tareas, identificar las unidades ejecutoras, identificar la naturaleza de la actividad, identificar documentos / referencias generadas, codificar cada una de las tareas” (20:150).
- b) Análisis de procesos prueba del ácido: esta herramienta de prueba de ácido, busca “otorgar un valor (V) a cada actividad del proceso para determinar su importancia relativa dentro del mismo. Para esto se utilizan cinco preguntas con respuestas propuestas (sí o no), por cada pregunta aplicada a la actividad cuya respuesta coincida con la propuesta, se debe asignar un punto, para una puntuación máxima de cinco (V=5). Las preguntas que se deben hacer y sus respectivas respuestas para cada una de las actividades, son:
  - i. ¿Se notará al final del proceso un impacto negativo en el resultado si esta actividad no se ejecuta? Respuesta: SI
  - ii. ¿Estaría evidentemente incompleto el proceso sin este paso? Respuesta: SI
  - iii. ¿Si se estuviera obligado a entregar el proceso en forma urgente, se obviaría este paso? Respuesta: NO
  - iv. ¿Si se está coordinando este proceso y podría lograr ahorros eliminando este paso, se haría? Respuesta: NO
  - v. ¿Si la actividad consiste en una inspección o en una revisión, es la tasa de rechazos o devoluciones significativa? Respuesta: SI

Criterio de decisión, se calcula el valor total (V) para cada paso evaluado con la prueba del ácido y se establece la siguiente clasificación:

V = 5	Actividad vital
V ≥ 3	Actividad importante
V < 3	Actividad sospechosa
V = 0	Desperdicio

Al aplicar esta herramienta con todo el proceso ayuda a determinar lo que no es importante y será lo susceptible a eliminación del listado de actividades” (13:43).

- c) Rediseño de procesos: las reglas básicas del replanteo de procesos son; “orientar el rediseño hacia la generación de los productos o servicios que el proceso tiene como fin último entregar, minimizar el número de participantes, realizar un mapa del nuevo proceso y preparar un cronograma para la implementación de cambios” (13:45)

### **1.11 Rediseño de procesos**

“El rediseño de un proceso existente o el perfeccionamiento de uno recién diseñado, por lo general significa hacerlo:

- Mejor: niveles más altos de satisfacción a sus interesados, sobre todo a los clientes.
- Más barato: con los niveles más altos de eficiencia.
- Más rápido: tan rápidamente como sea posible, para incrementar la capacidad de respuesta.

Agregar valor para el cliente. Al hacer el rediseño de procesos existentes, el énfasis radica en la eliminación de todas las actividades que no agregan valor y la mejora de aquellas actividades centrales que agregan valor. La regla para llevar a cabo esto se puede resumir como ESIA: eliminar, simplificar, integrar y automatizar”(13:47).

La administración magra o Lean Management, indica que eliminar el despilfarro o grasa improductiva, hace que las empresas en sus procesos produzcan lo que el mercado requiere, en la cantidad solicitada, en el momento justo, puesto en el lugar correcto y al costo adecuado.

### **1.11.1 Eliminar**

“Consiste en depurar todos los pasos que en el proceso no agregan valor.

- a) Sobreproducción / sobrealmacenamiento: producir más de lo necesario en cualquier momento es una fuente primordial de desperdicio. Todo lo que logra esta sobreproducción es la elevación de inventarios y ocultar problemas. Esto no solamente se aplica a la fabricación; muchos servicios pueden sufrir de lo anterior, por ejemplo, preparar demasiados alimentos en un restaurante que posteriormente deberán tirarse a la basura” (13:48).

En administración magra, se le conoce como parte de las siete mudas o despilfarros, indicando lo que se fabrica y realmente no es necesario.

- b) Tiempo de espera: “existe un costo para materiales, documentos o personas cuando tienen que esperar por algo. Cuando la espera es tan larga que tiene que empezar el trabajo sobre el siguiente producto, el efecto se empeora. O bien, se tendrá que interrumpir cuando lo que está esperando llegue, o las cosas o la cosa tendrá que esperar en carpetas o sobre el piso, mientras el elemento se está terminando de trabajar.

De esta manera los documentos o los inventarios se amontonan, el control y la vigilancia se hace más compleja y de hecho, se libera poco o queda disponible para su entrega al cliente” (13:48).

Estos tiempos para administración magra, es otro motivo de despilfarro o muda, también son improductivos porque se espera por un proceso anterior,

por la falta de algún material o falta de una decisión. Es considerado como aquel tiempo donde no se produce valor.

- c) Transportación, movimientos y pasos: “cada vez que se mueven personas, materiales o documentos, cuesta dinero. Alguien o algo debe mover el material o los documentos de un lado a otro, y el tiempo que se ocupa en ello es tiempo que podría utilizarse para agregar valor. El movimiento de personas también es costoso: ¿por qué se están moviendo, qué valor se agrega y podría ese tiempo utilizarse mejor trabajando en la siguiente pieza de material o de papel o incluso con otro cliente?” (13:48).

Según Lean Management, producción sin valor; suele ser mayor cuanto mayor es la obra en curso y cuanto peor es el flujo a través de la propia empresa y de la cadena logística en su conjunto.

- d) Procesamiento: “¿Agrega valor el proceso?, y si no, ¿para qué se efectúa? Aún si agrega valor puede resultar ineficiente, ya sea en razón que el producto se ha diseñado mal, dando como resultado un mal procesamiento o, el proceso no se ha elaborado o perfeccionado totalmente. Donde los procesos estén fuera de control, es decir, que no sean pronosticables con un buen grado de certeza, esta causa de variabilidad debe eliminarse” (13:48).

Sobreprocesar o procesar incorrectamente, de acuerdo a Lean Management: ocurre por realizar más de las operaciones necesarias o por la incorrecta realización de las mismas.

- e) Inventario y documentación: “¿Para qué se requiere del inventario y de los documentos? ¿Es estrictamente necesario para asegurar la satisfacción inmediata del proceso? Quizá el papeleo es necesario para la remisión de alguna otra parte de la tarea de servicio, digamos un requisito legal para una firma” (13:49).



El exceso de inventario, provoca incremento de costos de transporte y almacenamiento, riesgos para la seguridad de la información que se esté utilizando en un proceso.

- f) Defectos, fallas y rehacer el trabajo: “la meta debería ser lograr que las cosas estén correctas desde la primera vez y evitar el costo de la mano de obra, materiales, interrupciones y costo de oportunidad que intervienen en la rectificación de los problemas” (13:49).

La administración magra indica que los defectos son parte de otro muda, porque no se usa la creatividad de los empleados, es resultado del conocimiento no utilizado.

- g) Duplicación de tareas: “cada tarea que se lleva a cabo, de alguna manera debería agregar valor. Si una tarea se repite, no agrega valor, simplemente contribuye a los costos. Incrementar el papeleo y la captura de datos en los sistemas de cómputo, a menudo se está duplicando en alguna otra parte de la empresa” (13:49).
- h) Reformateado o transferencia de la información: “esta es otra forma de duplicación, muy a menudo los datos se transfieren de una forma a otra, o se imprimen de un sistema de cómputo para capturarlos manualmente en otro. Esto ocurre con frecuencia cuando la información se mueve a través de fronteras empresariales, pero no es necesario que continúe” (13:49).
- i) Inspección, vigilancia y controles: “aunque algo de esto podría justificarse, mucho de ello existe por razones históricas y se ha convertido en la justificación de puestos de trabajo y de niveles gerenciales. A menudo la vigilancia y los controles ocurren donde se cruzan fronteras departamentales.

Tradicionalmente esto ocurre mucho mediante la entrega de productos o servicios y ha resultado una forma acordada de asignar costos a distintas partes de una operación. En forma creciente, conforme se pone en duda la estructura misma de la organización, muchas de las vigilancias y controles dejan de ser importantes. Es una buena idea hacer la distinción entre los distintos tipos de vigilancia y controles, ya que éstos deben encararse de manera distinta: reglamentarios; agencias de clientes y consumidores, es decir, de vigilancia y finalmente empresariales, tanto para calidad como productividad” (13:49).

- j) Conciliación: “parecido a la vigilancia, a los controles y a un pasatiempo clásico de la burocracia. Aunque es bueno asegurarse que las cosas coinciden, es importante darse cuenta del propósito del proceso como un todo” (13:49).

En cualquiera de los puntos a lo largo del proceso, el equipo debe considerar qué contribución se está haciendo a la tarea. Los equipos a veces se sorprenden del número de pasos que no agregan valor y, que anteriormente se han considerado como inamovibles.

Estas actividades que no agregan valor son los primeros objetivos en cualquier iniciativa de rediseño. ¿Cómo pueden eliminarse y/o minimizarse sin que esto tenga un impacto negativo posterior en el proceso?

### **1.11.2 Simplificar**

“Una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan, como las siguientes: formas, procedimientos, comunicación, tecnología, flujos, procesos, áreas problemas” (13:49). Significa que las tareas o actividades que realmente agreguen valor al proceso, se deben

de realizar de forma sencilla y clara para no hacer engorroso el proceso, como lo indica Lean Management, se trata de hacer un proceso simple a través de quitar la grasa improductiva.

### **1.11.3 Integrar**

Las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.

- a) Puestos: “es posible combinar varios puestos en uno, al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se acelerará en forma considerable. Algunas empresas han llegado al extremo de hacer a una persona responsable de procesar todo el producto o servicio, desde el pedido hasta su embarque” (13:50).
- b) Equipos: “una extensión lógica de la combinación de tareas es combinar a los especialistas en equipos, cuando no sea posible que un sólo miembro del equipo lleve a cabo toda la actividad. Aunque los equipos pueden conservar algunas líneas de información funcionales, por ejemplo con ventas y con operación, para el trabajo diario se combinan como un sólo equipo de proceso de entrega. La proximidad física significa que jamás ocurren problemas y cuando ocurren, pueden resolverse rápidamente” (13:50).
- c) Clientes: “éstos se pueden considerar en dos niveles principales, la integración del cliente individual y la integración de un cliente empresarial. En el nivel de cliente individual, en ciertas ocasiones la integración es crucial. Los clientes que no se sienten bien en un lugar en particular es poco probable que se queden y gasten dinero. Integrar su propio abastecimiento de servicio en el proceso de un cliente empresarial puede resultar extremadamente

poderoso, estos arreglos de asociación mantienen cautivo al cliente con su organización y hacen muy difícil que los competidores le ganen el negocio” (13:50).

Esta forma de integración a veces se llama: con valor agregado, es decir, son adicionales a la necesidad básica que se está adquiriendo y, aun así de alguna manera proporcionan valor.

Los procesos que agregan valor se están popularizando cada vez más, conforme las empresas encuentran maneras de conservar a los clientes y mantener a los competidores fuera de sus mercados.

- d) Proveedores: “se pueden conseguir grandes ahorros en eficiencia si se eliminan burocracias innecesarias entre la empresa y sus proveedores. La confianza y la asociación son clave, igual que la integración de los clientes, aunque esto no significa necesariamente que no existan verificaciones, simplemente que son más sutiles” (13:51).

Los procesos entre empresa y proveedores se pueden ir agilizando a manera de ir integrando aquellas actividades que hoy son burocráticas o necesitan mucho papeleo y esto hace que las metas se distorsionen para ambos.

#### **1.11.4 Automatizar**

“La tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes. Si se aplican a los procesos ya probados, dicho proceso mejorará. Cuando los procesos son problemáticos, entonces la automatización puede hacer las cosas peor. Por lo tanto, es importante aplicar la automatización después de haber eliminado, simplificado e integrado las tareas en el proceso. Una vez alcanzada

la etapa de automatización, es posible regresar a las etapas anteriores y volver a eliminar, simplificar e integrar tareas” (13:51).

Al igual que con cualquier rediseño sistemático, las organizaciones deben buscar aquella metodología que se adecue mejor a su situación.

En algunos casos, “la automatización de ciertos aspectos del proceso puede preverse desde el principio. Muchos negocios que se basan en la telefonía, se apoyan en la tecnología de la información para facilitar a su personal de servicio los detalles necesarios de clientes y productos que proporcionen un servicio preciso y rápido. Al aplicar la reingeniería a estos procesos, la tecnología de la información será un factor importante a considerar” (13:51).

A continuación se delinearán algunas “reglas prácticas para lograr un mayor éxito en la automatización:

- a) Sucio, difícil o peligroso: los trabajos que entran en esta categoría no siempre se pueden automatizar. Sin embargo, donde es posible resultan niveles significativamente más altos de calidad, ya que a las máquinas no les molestan estas tareas y no se ven afectadas por ellas.
- b) Aburrido: cualquier tarea que sea aburrida o repetitiva es un buen candidato para la automatización. De nuevo, esto podría ser una tarea de fabricación, la suma de cifras o el cotejo de artículos en formas. Las máquinas son insensibles al aburrimiento y, de hecho, son mejores para las tareas que son repetitivas.
- c) Captura de datos: si la captura de datos puede hacerla una máquina en vez de una persona, se ahorra tiempo, independientemente de lograr mayor exactitud. Testimonio de lo anterior es la tendencia a utilizar lectores de código de barras, incluso en las pequeñas tiendas de abarrotes.
- d) Transferencia de datos: la transferencia de datos de un formato a otro, de una persona a otra, de un sistema a otro es otro candidato de alta

prioridad para automatizar. En algunos casos los diferentes estándares de computación han convertido esa tarea en algo innecesariamente complicado y, aun así, evitan la necesidad de capturar datos a un sistema donde ya se capturaron de otro. Esto no sólo ahorra tiempo de captura sino todo un conjunto de problemas, cuando estos datos no coinciden.

- e) Análisis de datos: muchas empresas tienen enormes bases de datos, pero aún tienen que traducirlos a información que en verdad sea accesible y valiosa para la gerencia. Este análisis podría llevarse a cabo sobre datos recopilados por representantes de servicios que en sus informes, incluyan detalles de productos de otras empresas, proporcionando un análisis sobre la probabilidad o intención, por parte de los clientes, de volver a hacer una compra de los productos y servicios de la empresa y los de sus competidores” (13:53).

Para la automatización es importante aplicar la regla del 80/20, esto es: “que el 80 por ciento de la funcionalidad se ofrezca en el 20 por ciento del costo y del tiempo, en lugar del 100 por ciento de las soluciones que desde hace tiempo han preferido muchas empresas”(13:54).

En muchos procesos la automatización funciona mejor cuando se aplica a tareas rutinarias, repetitivas o a modelos sumamente complejos.

#### **1.11.4.1 Relación ESIA-Prueba del ácido**

La relación ESIA-Prueba de ácido, ayudará a rediseñar mejor un proceso, al haber aplicado las herramientas en cada una de las actividades. Según el resultado de la prueba de ácido, se debe “aplicar la regla ESIA; tomando como punto de partida lo siguiente:

- a) Actividades vitales:

V = 5 aplique SIA

b) Actividades importantes:

$V \geq 3$  aplique SIA

c) Actividades sospechosas:

$V < 3$  aplique ESIA

d) Desperdicio:

$V = 0$  aplique E

Al igual que con cualquier rediseño sistemático, las organizaciones deben buscar aquella metodología que se adecue mejor a su situación" (13:55).

Esta relación contempla las siguientes etapas:

- a) Entender a lo máximo los procesos existentes: "aquí no es necesario llegar al nivel de detalle requerido para un rediseño sistemático. Sin embargo, es importante identificar los procesos centrales. Generalmente existirán aproximadamente de 6 a 8 procesos centrales y puede analizar las etapas clave de cada uno de ellos, antes de dar por terminado el estudio. Este paso incluirá un análisis de los resultados que actualmente están rindiendo estos procesos" (13:56).
- b) Verificación de especificaciones, lluvia de ideas, fantasía: "la verificación de especificaciones es útil, como se analizó anteriormente, para destacar formas alternas de trabajar, pero no debe considerarse como la finalidad misma del asunto. Estas ideas no deben descartarse demasiado rápido y aquellas que tengan mayor potencial deben estudiarse con mayor profundidad" (13:56).
- c) Diseño del proceso: "durante esta etapa las ideas de proceso, ya con lluvia de ideas, se meditan con mayor detalle. Estas ideas pueden resultar verdaderamente de hoja en blanco debido a que no tienen ninguna base en el diseño de proceso existente" (13:57).

El diseño de proceso resultará sumamente repetitivo al examinar varias veces el proceso, personas y tecnología.

“Al pasar las ideas a diseño es importante que la hoja en blanco considere la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos, que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y por último, la verificación de especificaciones para asegurarse que las personas no vuelven a hacer las cosas de la forma tradicional”(13:57).

Las consideraciones anteriores, pueden ser limitantes para los diseñadores del proceso, así como para destacar nuevas posibilidades.

“En las repeticiones finales el diseño debe operar dentro de estas limitantes, es vital que estas restricciones se examinen a conciencia y donde sea posible, se eliminen” (13:58).

- d) Ratificación: “una vez diseñado el nuevo proceso es importante ratificarlo al simular cómo operará en el mundo real” (13:58).

Lo anterior no significa que deben utilizarse todas las posibles excepciones para manifestar que el proceso es inválido. En realidad, esas excepciones se manejan mejor como tales, cuando el proceso atiende a la mayoría de los casos. Un mapa de proceso proporciona una forma ideal de representar el nuevo proceso y ayuda en su elaboración general.

“Los mapas de proceso pueden resultar muy útiles al diseñar los nuevos procesos y, no deben considerarse únicamente cuando se trate de trazar procesos existentes” (13:59).



## **1.12 El muestreo**

“El muestreo consiste en la selección de un número relativamente pequeño de elementos tomado de un grupo de elementos definido mayor, con la expectativa que la información recogida del grupo menor permita que se hagan juicios sobre el grupo mayor” (12:328).

### **1.12.1 Tipos de muestreo**

“Existen dos tipos fundamentales de muestreo: probabilísticos y no probabilísticos.

### **1.12.2 Muestreo probabilístico**

Es un proceso de selección de muestra en el cual los elementos son elegidos por métodos aleatorios, como lanzar a cara o cruz una moneda, sacar bolas numeradas de una urna o elegir por medio de cuadros de números al azar. Existen numerosas variaciones en el muestreo probabilístico, pero todas comparten un rasgo en común: la selección de las unidades para la muestra se realiza por procedimientos al azar y con probabilidades conocidas de selección” (16:98). Las clases de muestreo probabilístico son: aleatorio con reemplazamiento, aleatorio sin reemplazamiento, estratificado, estratificado aleatorio, aleatorio sistemático, por conglomerados o áreas, monotápico, bietápico, polietápico, simple, doble o bifásico, múltiple o polifásico, mixtos.

### **1.12.3 Muestreo no probabilístico**

“El muestreo no probabilístico incluye todos los métodos en que las unidades no se seleccionan por procedimientos al azar o con probabilidades conocidas de selección. A veces se les denomina también métodos no aleatorios de muestreo.

Sin embargo, en este contexto la palabra aleatorio puede prestarse a confusiones. En su sentido técnico, aleatorio se refiere a acontecimientos casuales. Pero en el lenguaje común ha pasado a comprender desde una muestra probabilística real a una agrupación de gente casual o diversa. Es preferible utilizar el término aleatorio sólo en sus significado técnico” (16:98).

Este muestreo también se conoce como no científico, ya que las unidades que conforman una muestra son elegidas mediante procedimientos que por lo general son de acuerdo a la experiencia y criterios del investigador.

#### **1.12.3.1 Clases de muestreo no probabilísticos**

Las clases de muestreo no probabilísticos son: conveniencia, juicio, cuotas y bola de nieve.

#### **1.12.3.2 Muestreo por conveniencia**

“Como su nombre lo indica, el muestreo por conveniencia (o muestreo accidental), es un método en el que las muestras son tomadas a conveniencia por el investigador o entrevistador, con frecuencia al tiempo que se lleva a cabo el estudio. Por ejemplo, la entrevista de intercepción en un centro comercial a individuos u otras áreas de tráfico intenso, es un método común de generación de una muestra por conveniencia. Los supuestos son que la población meta es homogénea y que los individuos entrevistados en el centro comercial, son similares a la población meta definida total respecto de la característica en estudio.

En realidad no hay manera de evaluar con precisión la representatividad de la muestra. Dadas las autoselección y la naturaleza voluntaria de la participación en el proceso de recolección de datos en asociación con el muestreo por

conveniencia, los investigadores deben (aunque rara vez lo hacen) considerar seriamente la cuestión en extremo importante del error, de no respuesta.

#### **1.12.3.3 Muestreo por juicio**

En el muestreo de juicio, llamado también muestreo con propósito, se elige a los participantes de acuerdo con la convicción de un individuo experimentado de que cumplirán con los requisitos del estudio” (12:357).

#### **1.12.3.4 Muestreo por cuotas**

“Consiste en la selección de participantes prospectos de acuerdo con cuotas preespecificadas en relación con características demográficas (verbigracia, edad, raza, género, ingreso), actitudes específicas (por ejemplo, satisfecho/insatisfecho, regular/ocasión/raro, usuario/no usuario). El propósito fundamental del muestreo por cuotas es ofrecer la seguridad de que los subgrupos preespecificados de la población meta definida están representados en factores muestrales pertinentes que son determinados por el investigador o el cliente” (12:358).

#### **1.12.3.5 Muestreo por bola de nieve**

“El muestreo por bola de nieve consiste en el procedimiento de identificar y calificar a un conjunto de encuestados prospectos iniciales que pueden, a su vez, ayudar al investigador a identificar a personas adicionales para incluirlas en el estudio. A este método muestral se le llama también muestreo de recomendación, porque el encuestado recomienda a otros encuestadores potenciales. El muestreo por bola de nieve suele emplearse en situaciones de investigación en las que 1) la población meta definida es única y muy pequeña y 2) compilar una lista completa de unidades muestrales es tarea imposible. La

lógica principal de este método es que los grupos raros de personas tienden a formar sus propios círculos sociales” (12:359).

#### **1.12.4 Determinación del tamaño de la muestra**

La determinación del tamaño de la muestra depende si el muestreo será probabilístico o no probabilístico. “En muestreos no probabilísticos, la determinación de la muestra suele ser un juicio subjetivo, intuitivo, que hace el investigador basándose en estudios pasados (a fin de usarlos para comparación), o bien, en función de los costos de una encuesta y de las limitaciones financieras implicadas en la ejecución de la misma” (6:37).

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS – PAPC - EN EL SUPERMERCADO**

Para la investigación de la situación actual del PAPC en el supermercado, se tomaron en cuenta a involucrados que han participado en más de un proceso, entre ellos proveedores ubicados en la ciudad de Guatemala y personal del supermercado en estudio.

Para contar con una ventaja competitiva, actualmente el supermercado objeto de estudio tiene el PAPC, proceso existente, que cuenta con algunas deficiencias, lo cual no ha permitido encontrar de forma correcta sus oportunidades para mejorar sus objetivos de ventas, y así satisfacer mejor a los clientes.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

##### **2.1.1 Método científico**

###### **2.1.1.1 Deductivo**

Este método permitió durante el desarrollo del tema en estudio, definir los resultados alcanzados y exponerlos mediante los puntos de vista generales de los usuarios del PAPC en el supermercado.

###### **2.1.1.2 Analítico**

Se realizaron análisis e interpretaciones del material documental, como: libros, folletos, revistas entre otros para conocer la naturaleza del objeto de estudio y comprender la importancia de la investigación y el desarrollo y sus múltiples ventajas del supermercado con relación a la competencia.

## **2.1.2 Técnicas**

### **2.1.2.1 Investigación documental**

Se utilizaron para la búsqueda y selección de la información requerida mediante libros, folletos y tesis. Asimismo para elaborar fichas de trabajo, textuales y analíticas, así como para la bibliografía en general.

### **2.1.2.2 Entrevistas**

A través del uso de una boleta dirigido a personal del supermercado y proveedores que han participado en los PAPC, con preguntas cerradas, para ampliar la teoría y realidad del problema en estudio para comprobar la hipótesis planteada.

También se realizaron consultas a cuatro (4) profesionales del PAPC, con preguntas abiertas de opinión, para conocer a profundidad el proceso en estudio.

### **2.1.2.3 Observación**

Se utilizó el método de la observación, por medio de visitas al supermercado para conocer la situación actual.

## **2.1.3 Diseño del muestreo**

### **2.1.3.1 Población objetivo**

Para este trabajo la población objetivo lo conforman personal del supermercado y proveedores ubicados en la ciudad de Guatemala, que cumplen con las siguientes características:

- Laborar actualmente en el supermercado que reporten actualmente, de forma directa e indirecta a la división de compras, que reporten a la

división de operaciones; o trabajar con algún fabricante / proveedor que negocie con el supermercado. Ambos que anteriormente hayan participado en los PAPC.

- Participación en más de cinco PAPC en el supermercado, objeto de estudio.
- Haber abandonado por lo menos tres veces el PAPC en el supermercado objeto de estudio, no existen distinción por edad, ni sexo, ni puesto.

El universo esta formado por el personal que existe en el supermercado y que son parte de la división de compras y la división de operaciones, así como todos los proveedores con quienes el supermercado ha trabajado anteriormente el PAPC.

#### **2.1.3.2 Capacidad instalada**

Existe desconocimiento del total de personal que entre el supermercado y proveedores han participado en mas de tres procesos de administración por categorías.

#### **2.1.3.3 Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo utilizado, fue el Muestreo por conveniencia, que pertenece a los muestreos no probabilísticos. Dada la importancia de enfocar el estudio con elementos que conocen el PAPC y a la vez han participado en el mismo por más de tres ocasiones

#### **2.1.3.4 Muestra**

Se determina por conveniencia a un total de treinta y cuatro (34) elementos muestrales, dado el desconocimiento total de la población.

### **2.1.3.5 Trabajo de campo**

La boleta fue el instrumento de recopilación de información para el estudio, que llevo a cabo en el desarrollo del Trabajo de Campo que consistió en el llenado de la boleta, teniendo como lugar físico las instalaciones del supermercado objeto de estudio, ubicado en la ciudad de Guatemala.

### **2.1.3.6 Control**

Para que sean objetivas las respuestas de los encuestados, las boletas se llenaron en conjunto con cada quien, para asegurar la interpretación de cada una de las preguntas.

### **2.1.3.7 Procesamiento de datos**

Para esta tarea, se elaboró un formato base en Microsoft Excel, para vaciar los resultados después de aplicar las boletas con cada encuesta, con el fin de lograr informes que conlleven a la mejor interpretación de los resultados obtenidos en el desarrollo de las boletas; a través de cuadros y gráficas como se presentan más adelante.

## **2.2 Supermercado objeto de estudio**

El Supermercado se dedica a la venta al detalle de una amplia variedad de productos como: comestibles, dentro de ellos enlatados, cereales, leches, jugos, pan, cuidado personal como jabones, cremas, lociones, limpieza del hogar como desinfectantes, cloros, lavatrastos, mercancía general como adornos del hogar y regalos, juguetes, productos de ferretería, utensilios de cocina, librería y papelería, vestuario para toda la familia desde bebés hasta ropa de adultos.

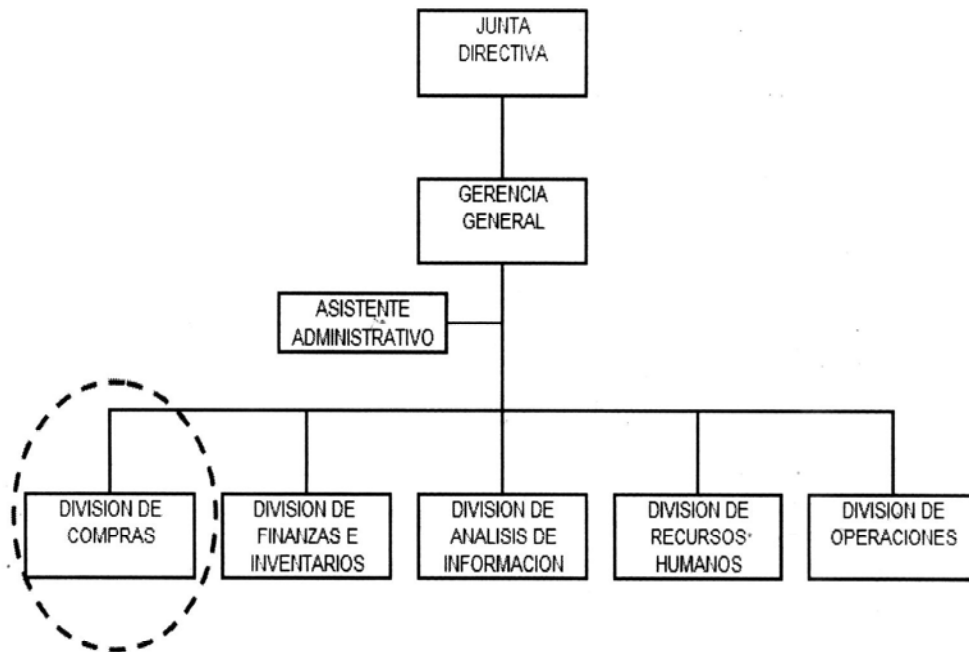


También comercializa productos refrigerados y congelados, frutas y verduras, carnes y embutidos, tanto en servicio de despacho como autoservicio. Las formas de pago que ofrecen a sus clientes son: efectivo, tarjetas de debito y crédito, Money Gram y cheques.

### 2.2.1 Organización en el supermercado

Existe departamentalización por funciones, identificándose las de compras, finanzas e inventarios, análisis de información, recursos humanos y operaciones, tal como lo demuestra el siguiente organigrama general.

**Figura 6**  
**Organigrama general actual**  
**Supermercado año 2009**



**Fuente: aporte del investigador 2009**

En el organigrama anterior se resalta con un círculo con línea continua la división de compras, que es donde se tiene a cargo el PAPC, actualmente, por lo tanto en el siguiente organigrama nominal se visualiza como esta conformada esta unidad en el supermercado.

### **2.2.1.1 Áreas del supermercado**

El supermercado se divide en dos áreas principales que son la parte operativa y la administrativa.

- a) Operativa: le corresponde la ejecución de actividades específicas, la coordinación de mobiliario y equipo adecuado para las instalaciones del supermercado y de los productos que se comercializan para la venta.
- b) Administrativa: aquí se incluyen las gerencias que están a cargo de la división de compras, como también finanzas y recursos humanos.
  - i. Finanzas, tiene a su cargo toda la operación contable del supermercado, como ejemplo: pagos de obligaciones tributarias, pago a proveedores, elaboración de estados financieros, elaboración y seguimiento a los presupuestos.
  - ii. Recursos Humanos, tiene a su cargo la selección, reclutamiento y contratación de empleados, una de las funciones primordiales es mantener siempre un banco de datos disponible para futuras oportunidades laborales.

### **2.2.1.2 Estructura organizacional división de compras**

El estudio se enfoca en la división de compras, en donde se encuentran las gerencias de mercadeo y publicidad, la gerencia de categorías y la gerencia de planogramas.

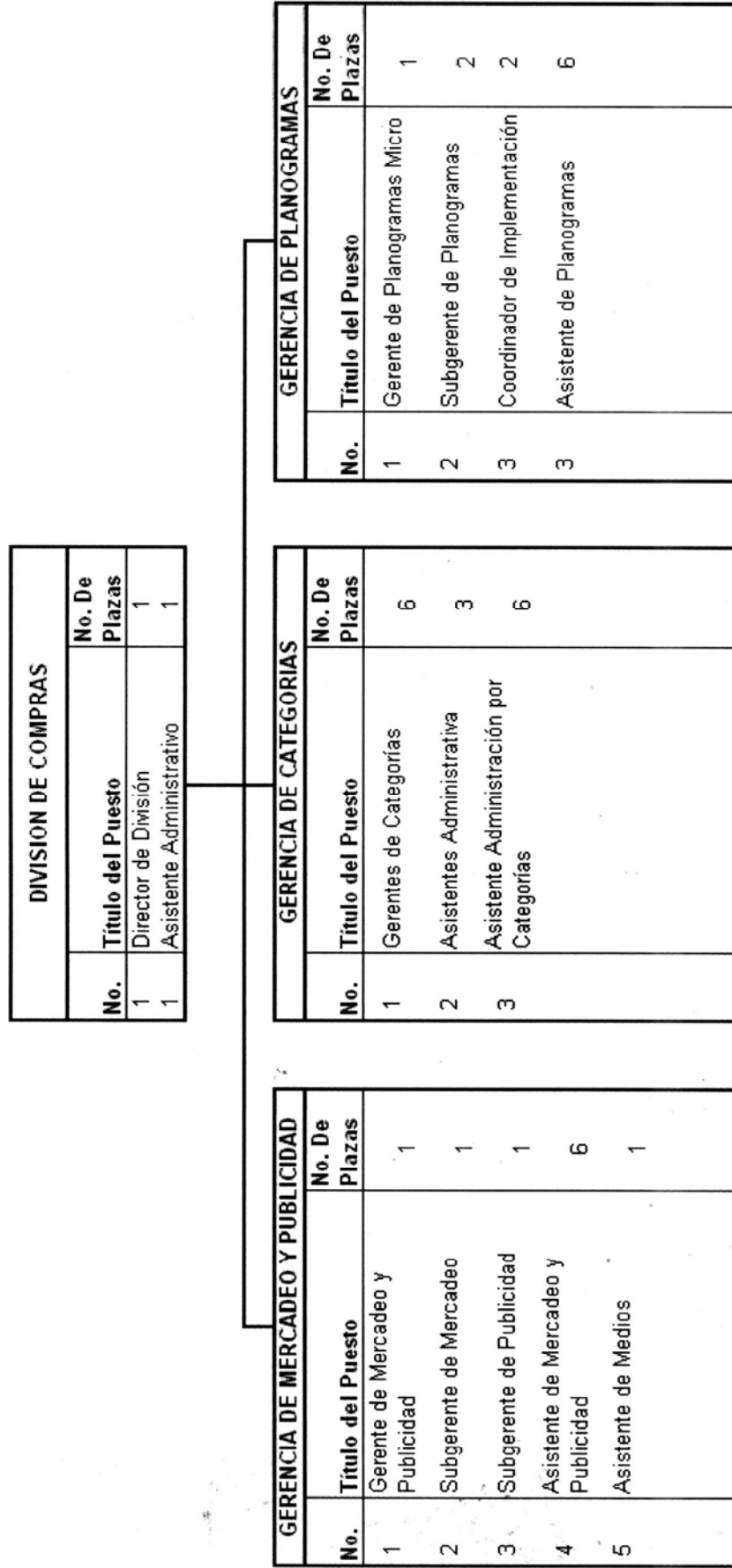
Mercadeo y publicidad, su función principal es dar a conocer la imagen del supermercado y lograr su posicionamiento en el mercado; desarrollo de actividades promocionales y la publicidad necesaria para el crecimiento de la unidad en estudio, coordinado con la gerencia de categorías. Esta gerencia cuenta con los puestos de subgerente de mercadeo, subgerente de publicidad, asistentes de mercadeo y publicidad y asistente de medios.

En esta gerencia se coordinan todas las negociaciones de surtido, precios, exhibiciones y promociones, con proveedores; demostrando que existe una departamentalización por productos, porque cada gerente es responsable de ciertas categorías que son parte del surtido que el supermercado ofrece a los clientes. Esta gerencia tiene los puestos de: gerentes de categorías, asistentes administrativas y asistentes de administración por categorías, estos últimos apoyan directamente en el PAPC.

Finalmente la gerencia de planogramas, que se encarga del diseño gráfico de la distribución de los espacios de los productos en las góndolas donde se exhiben para la venta al cliente con base a criterios definidos. Esta gerencia contempla los puestos como el gerente de planogramas micro, el subgerente de planogramas, coordinadores de implementación y asistentes de planogramas.

En el organigrama nominal siguiente se pueden visualizar como esta estructurada la división de compras.

**Figura 7**  
**Organigrama nominal actual**  
**Gerencia de división de compras del supermercado año 2009**



Fuente: aporte del investigador 2009

### **2.2.1.3 Principios de organización en el supermercado**

Dentro de los principios de organización, según el principio de unidad de objetivo: el PAPC está a cargo de personal administrativo y personal operativo, este último con poca participación.

Para el principio de eficiencia, la unidad en estudio demuestra poca eficiencia por el poco interés al PAPC en algunas personas involucradas. Con relación al principio de especialización, la unidad en estudio cuenta con cierta especialización en las diferentes actividades que existen y esto formar parte de una fortaleza que tiene actualmente.

Respecto al principio de unidad de mando, no todos los empleados reciben instrucciones de una sola persona y esto dificulta el PAPC, porque se reciben órdenes de varias jerarquías, evidenciando también problemas en cuanto a jerarquización.

El principio de delegación en la unidad en estudio está un poco débil, porque quienes deben tomar las decisiones en ocasiones son los gerentes de categorías y no lo hacen, argumentando que más tarde la gerencia general tiende a cambiar la decisión que tomen, esto ocasiona que el PAPC se suspende por largo tiempo o bien se abandona definitivamente.

Actualmente no todos conocen cuál es el límite de su autoridad, debido a que existe cierta lucha de poder por saber quién manda y quién asume responsabilidades, sobre todo al momento de tomar decisiones en el PAPC, demostrando debilidad en el principio de organización que se refiere a equilibrio de la autoridad y responsabilidad.

Existe falta de coordinación en las actividades del proceso en estudio, hay ausencia de coordinación voluntaria y también de coordinación dirigida, esto

porque el gerente de categorías actualmente no logra llevar el desarrollo correcto del PAPC y ocasiona falta de interés en los involucrados.

### **2.2.2 Administración de formularios en el supermercado**

Como todo proceso, se cuenta con una variedad de formularios, que le llaman **“formatos”**, estos son de utilidad durante el desarrollo del PAPC.

La información que aparece en estos formatos, contienen información de ventas en unidades, ventas en quetzales, ganancia bruta, surtido, entre otros. Toda esto relacionado a las categorías en PAPC con sus respectivos datos hasta nivel de subcategorías y en otros casos, a nivel de productos.

En el diseño de estos formatos actualmente son uniformes, ya que se elaboran según consideren necesarios los involucrados en el PAPC, regularmente los más utilizados son:

- a) Análisis de ventas para ADCC
- b) Ventas en unidades y valores para dos años anteriores
- c) Ventas en unidades y valores fechas recientes al PAPC
- d) Ganancias de la categoría dos años anteriores
- e) Ganancias de la categoría fechas recientes al PAPC
- f) Ganancias de la categoría dos años anteriores
- g) Ganancias de la categoría fechas recientes al PAPC
- h) Diferencias de ventas en unidades y valores dos años anteriores
- i) Diferencias de ventas en unidades y valores fechas recientes al PAPC
- j) Variaciones de ventas en unidades y valores dos años anteriores
- k) Variaciones de ventas en unidades y valores fechas recientes al PAPC
- l) Diferencias de ganancias de la categoría de dos años anteriores
- m) Diferencias de ganancias de la categoría fechas recientes al PAPC

- n) Variaciones de ganancias de la categoría de dos años anteriores
- o) Variaciones de ganancias de la categoría fechas recientes al PAPC
- p) Porcentajes de ventas de la categorías versus ventas del supermercado dos años anteriores
- q) Porcentajes de ventas de la categorías versus ventas del supermercado fechas recientes al PAPC
- r) Tendencias de ventas de la categoría
- s) Análisis de cobertura de mercado del surtido
- t) Ranking de productos ventas en unidades y quetzales acumuladas al año actual
- u) Ranking de productos ganancias acumuladas al año actual
- v) Ranking de productos con porcentajes de ventas en unidades y quetzales. 80/20 con base a ventas en quetzales al año actual
- w) Ranking de productos con porcentajes de ganancias en base a ventas en quetzales al año actual
- x) Ventas en unidades y quetzales por marcas en la categoría al año actual
- y) Ventas en unidades y quetzales por proveedores en la categoría al año actual

Cuando se menciona, al año actual, se refiere el acumulado a la fecha de al momento cuando da inicio el desarrollo del PAPC en el supermercado.

Importante mencionar que estos formatos se complementan en el PAPC, de forma manual al realizar cálculos como por ejemplo: porcentajes de participación por subcategorías dentro de una subcategoría, que su función es ser una herramienta para decisiones.

### **2.2.3 Dirección en la división de compras**

No existe liderazgo durante el desarrollo del PAPC, porque no se logra dirigir hasta el fin el proceso, evidenciando también ausencia de una comunicación clara para los involucrados en el proceso analizado.

En el supermercado, no existe un seguimiento constante al desarrollo y cumplimiento de las fases del PAPC, evidenciando con esto falta de supervisión.

Para el PAPC, existen ocasiones en que los involucrados que tiene autoridad para tomar decisiones no las toman, notándose como que las decisiones en el supermercado en estudio fueran centralizadas, afectando así el proceso en estudio porque cuando se requiere decidir sobre alguna situación lleva demasiado tiempo y en ocasiones nunca se tiene respuesta.

En el supermercado objeto de estudio deberá entenderse ¿qué decisiones deben ser centralizadas? y ¿cuáles serán descentralizadas?, porque actualmente afecta el PAPC.

### **2.2.4 Control en la división de compras**

Con relación al PAPC, actualmente no llevan un registro para conocer si se cumple con los tiempos establecidos por cada fase del proceso, no tienen un formulario o lista de monitoreo; que ayude con esta parte que es vital en los procesos.

Ningún gerente de categoría lleva el seguimiento del desarrollo de cada fase del proceso, y tampoco los asistentes de administración por categorías.



## **2.3 Proceso de administración por categorías – PAPC –**

Para llevar a cabo el PAPC existen actividades que le anteceden como la selección de categorías que se realizan de acuerdo a una revisión de ventas y rentabilidad de un período establecido con el objetivo de buscar áreas de oportunidad de mejora en las categorías que permitan tener una ventaja competitiva.

En seguida se definen los proveedores a participar en el PAPC en cada categoría de acuerdo a su participación en ventas y así como la disposición que estos tengan de apoyar el proceso, que permita mejorar sus ventas y una mejor satisfacción al cliente. Finalmente se integran equipos de trabajo uno por parte del supermercado y otro de parte de un promedio de tres a cuatro proveedores. Se constató el desarrollo de cada fase del PAPC, identificando las actividades más relevantes, que se mencionan a continuación en cada una de ellas.

### **2.3.1 Misión y estrategia**

El supermercado objeto de estudio reconoce como toda organización que es importante tener clara la misión de la empresa, porque es la base de donde se generan las estrategias para cada categoría en estudio, en un PAPC.

En algunos PAPC, no se cuenta con esta información y se debe solicitar a la gerencia general. El tiempo esperado para esta fase es de una semana, y actualmente se está desarrollando en dos semanas.

### **2.3.2 Definición de la categoría**

En esta fase se solicita información al proveedor de los productos que se estén analizando, a efecto de lograr tener un solo criterio de agrupación de categorías,

subcategorías así como de productos y especialmente estudios que tengan de comportamientos del consumidor para conocer las necesidades que satisfacen al consumidor.

Según lo investigado, en esta fase se considera información no útil, aquella que tiene más de tres años de existir, y para la fecha que se este realizando el PAPC, se considera no confiable. Esto se debe que el consumidor modifica los criterios al momento de decisión de compra, lo cual es necesaria para la elaboración del árbol de decisión de compra del consumidor -ADCC-.

Para la definición de la categoría se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Con base al aporte de estudios del consumidor que proporciona el proveedor, relacionados con el comportamiento frente a las góndolas en el momento de decidir su compra, se realiza el ADCC.
- b) Posteriormente se alinea los criterios por parte de los proveedores y el supermercado, para agrupar los productos para generación de información y lograr analizar datos de ventas de las categorías, y tal como se menciono no existe uniformidad en la forma de presentación de estos datos.
- c) Se indican los límites del PAPC por cada categoría, es decir indica que productos son incluidos y cuales se excluyen.

Esta fase se estima que debe completarse en 3 semanas y actualmente se esta desarrollando en 6 semanas.

### **2.3.3 Rol de la categoría**

En el supermercado, todas las categorías que forman parte del surtido que ofrecen a los clientes, se les asigna una función a cumplir, y para esta asignación

se generan datos de ventas que permiten identificar mejor el comportamiento de las categorías, en la gran variedad de productos que se venden.

### **2.3.3.1 Rol del producto**

A cada producto que conforma el surtido del supermercado, durante el PAPC al igual que las categorías, también se le asigna un rol o función a cumplir como parte de la variedad que se ofrecen a los clientes.

El rol se define con base a datos de ventas de los productos y su relación versus cada categoría que integran el surtido, esta definición es vital para las posteriores fases de estrategias y tácticas.

Actualmente la fase del rol de la categoría se realiza en cuatro semanas, cuando lo esperado es dos semanas.

### **2.3.4 Evaluación de la categoría**

En esta fase, el equipo del supermercado y los proveedores recopilan toda clase de información que esta relacionada a la categoría que se esté desarrollando en PAPC. Los datos que se preparan y revisan en valores monetarios, unidades vendidas y ganancia son los siguientes:

- Ventas por categorías
- Ventas por subcategorías
- Ventas por productos
- Precios

Lo anterior permite conocer cuales son la oportunidades de negocio que se tienen para la categoría, que es considera como unidad estratégica de negocio.

Toda evaluación de la categoría se basa siempre en los pilares de la APC que son: surtido, precio, promoción y exhibición. Algunas actividades son:

- a) primero: los proveedores realizan su evaluación, la presentan y discuten a los involucrados por parte del supermercado
- b) segundo: lugar por parte del supermercado se reúnen para revisar la consolidación de los proveedores
- c) tercero, los involucrados por parte del supermercado definen temas como porcentajes de participaciones de mercado de la categoría como del supermercado, comportamientos del consumidor, la competencia, servicio de proveedores como apoyo a la venta de sus productos.

El objetivo aquí, es conocer el comportamiento y tendencias de ventas de las categorías y productos con relación al mercado total, con el fin de encontrar oportunidades de negocio con apoyo de los proveedores.

Esta es una de las fases que más tiempo ocupa en el PAPC, el tiempo esperado para su desarrollo es de ocho semanas, y actualmente se esta realizando en doce, lo cual quiere decir cuatro semana más de lo esperado.

Importante mencionar es que si una fase no se ha terminado, no es posible continuar con la siguiente y en este caso

### **2.3.5 Ficha de evaluación (Scorecard) de la categoría**

Después de la evaluación de la categoría, el supermercado y los proveedores, deben acordar una sola forma de poder evaluar los mismos indicadores de logro al momento de llegar a implementar el PAPC, es la ficha de evaluación.

Por lo que en esta fase, se definen criterios que se utilizaron en la evaluación de la categoría y que se deseen medir al implementar las siguientes fases de

estrategias y tácticas. Regularmente se miden: ventas, ganancia, margen, precios, promociones, forma de exhibición en góndolas.

De acuerdo a la investigación en esta fase ocupan en algunas ocasiones hasta dos semanas, para acordar la elaboración y diseño. El tiempo que se necesita para esta fase no debe ser mayor a una semana.

### **2.3.6 Estrategias de la categoría**

Consiste en la definición de “qué” se va hacer con la categoría en estudio para mejorar sus ventas y rentabilidad tanto del supermercado como de los proveedores y así también para satisfacer y superar las expectativas de los clientes que compran la categoría.

Con base en las fases anteriores del PAPC el proveedor debe presentar sus sugerencias en una semana, y después todos los involucrados en otra semana definen las estrategias finales de la categoría en estudio. Esta fase se debe desarrollar en dos semanas, pero actualmente se esta terminando en tres semanas, es decir una más de lo esperado.

Según la investigación, en ocasiones sólo participan algunos involucrados y algunas estrategias que se definen no están enfocadas con los objetivos del supermercado.

Las estrategias que se definen están enfocadas a los cuatro pilares de la APC que son: surtido, precio, promoción y exhibición.

- a) Surtido: se definen cantidades de productos que debe tener disponibles para la venta en el supermercado según el rol de la categoría y de los productos.

- b) Precio: esta estrategia en ocasiones se limita, porque cualquier cambio incide con los márgenes de ganancia y deben ser avalados por la alta gerencia, y por ello a veces no se logran definir estrategias.
- c) Promoción: se refiere a la programación de ofertas y otras actividades que se limitan a lo que autorice mercadeo y publicidad.
- d) Exhibición: en este pilar de la APC, se deciden los criterios a utilizar para la asignación de espacios de productos en las góndolas, dentro del criterio principal que regularmente existe son ventas en unidades de acuerdo a un periodo de ventas determinado.

### **2.3.7 Tácticas de la categoría**

Consiste en el “cómo” se lograrán las estrategias ya definidas, que recursos necesitarán, entre otros, para cada estrategia definida. Actualmente esta fase se desarrolla en cuatro semanas y lo esperado son dos semanas.

Al igual que en las estrategias para esta fase existen sugerencias de parte de los proveedores y deben participar todos los involucrados en el PAPC. Las tácticas definidas son para cada pilar de la APC.

### **2.3.8 Plan de implementación**

Cuando están concluidas las fases de estrategias y tácticas, continúa esta fase, principalmente se detallan aspectos como:

- a) Solicitud de información de apoyo a equipo de proveedores sobre que sugieren que se implemente, con detalle de responsables y fechas de inicio y fin.
- b) Evaluación de la información de los proveedores por el equipo del supermercado y definición final.

Esta fase debe realizarse en dos semanas, pero en la mayoría de las ocasiones según la investigación realizada dura hasta tres semanas.

### **2.3.9 Revisión de la categoría**

Al tener definido el plan de implementación, en la fase de revisión de la categoría, se establece como se debe dar seguimiento a lo que se definió en el plan de implementación, porque servirá para tomar acciones correctivas según sea necesario, este es el fin de esta fase. Actualmente esta fase se realiza en una semana es justo lo que se espera en tiempo.

### **2.3.10 Observaciones generales**

Según la investigación el desarrollo del PAPC tiene aspectos débiles en algunas actividades que integran cada una de las fases, en más de una de las fases utilizan variedad de formatos para el análisis de las categorías como el surtido.

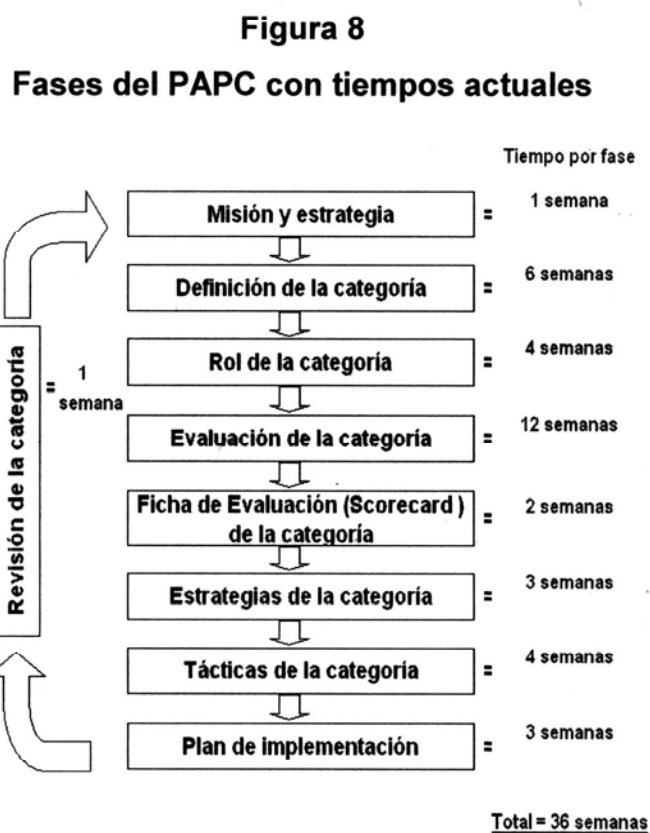
En otras fases les hace falta información confiable como datos de participación del mercado, estudios de comportamiento del consumidor, porque esta desactualizada, regularmente es de tres o cuatro años anteriores al PAPC que estén desarrollando, por esto es considerado como información no útil para el proceso. Existe exceso o mucha información en algunas fases del PAPC, que se refiere básicamente a tener la misma información tanto del lado de proveedores como de parte del supermercado, y adicional a esto existe oportunidad de mejora en los formatos que se utilizan actualmente; en estos casos se considera como exceso de información para el proceso.

Algunas fases no existe una comunicación fluida, porque algunos involucrados no cuenta, por ejemplo con un correo electrónico para poder ser convocados al desarrollo de cada una de las fases.

Para conocer mejor cada uno de estos aspectos, se realizó una análisis con las respuestas obtenidas de las encuestas que se desarrollaron para la investigación, dichos resultados aparecen a partir del siguiente punto.

## 2.4 Análisis de resultados

La investigación se enfocó a identificar las principales deficiencias del PAPC, que en algunas ocasiones se abandona, para lo cual se analizó el proceso incluyendo cada una de sus fases y actividades, como se menciona en el punto anterior. Esta investigación permitió conocer como funciona el PAPC en la unidad de análisis, las fases de pueden observar en la gráfica siguiente:



Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2009



### 2.4.1 Explicación base para interpretación de los cuadros

Para la interpretación de los cuadros donde se reflejan los resultados de la investigación, debe hacerse de la siguiente manera:

- para cada fase del PAPC los resultados de la investigación, están en las líneas, es decir de forma horizontal, al final aparece el total de los datos, siendo un cien por ciento (100%), esto de acuerdo a la variables que están en cada cuadro. Por ejemplo: para el cuadro numero uno llamado "Cantidad de información para las fases del PAPC", si se toma en cuenta la fase de misión y estrategia, los datos que aparecen son: setenta y nueve por ciento (79%) para la variable "falta de información" y un veintiuno por ciento (21%) para "exceso de información", haciendo un total del cien por ciento (100%). A continuación un ejemplo gráfico.

**Figura 9**

**Figura ejemplo para analizar cuadros de forma horizontal**

Número del cuadro Nombre del cuadro

**Cuadro No. 1**  
**Cantidad de información para las fases del PAPC**

No.	Fases del PAPC	Falta de Información	Exceso de Información	Totales
		%	%	%
1	Misión y estrategia	79%	21%	100%
2	Definición de la categoría	79%	21%	100%

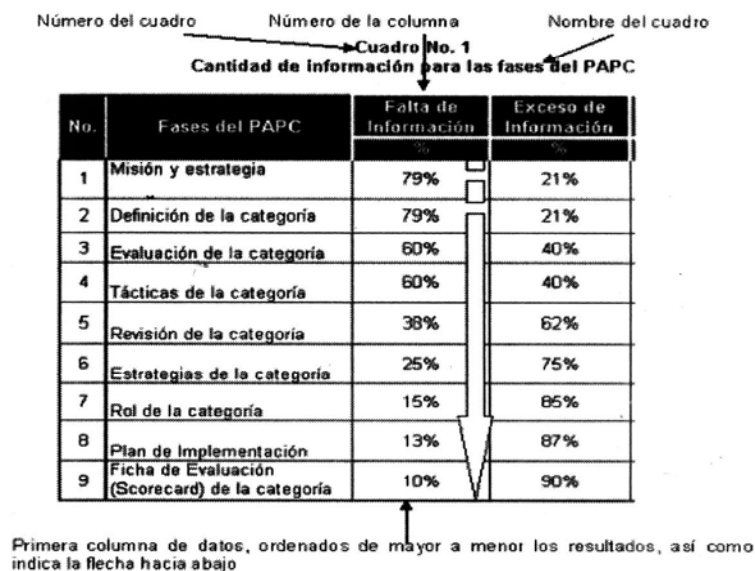
Primera línea de datos, para una fase del PAPC, los resultados se visualizan, así como indica la flecha hacia la derecha

**Fuente: Elaboración propia. Con fines de interpretación de los cuadros. Año 2008**

- En las columnas, es decir de forma vertical, están ordenados los datos de mayor a menor representados en porcentajes, con base a la primera columna de información. Por ejemplo: al continuar con el ejemplo del cuadro numero uno tenemos lo siguiente: los valores están ordenados por la primera columna de información, que para este caso se llama "falta de información", en su primer dato aparece la fase de misión y estrategia con un setenta y nueve por ciento (79%), luego definición de la categoría con setenta y nueve por ciento (79%), en seguida está la evaluación de la categoría con sesenta por ciento (60%) y así sucesivamente hasta llegar al menor porcentaje que en este cuadro llega hasta ficha de evaluación (Scorecard) de la categoría con un diez por ciento (10%). A continuación un ejemplo gráfico.

**Figura 10**

**Figura ejemplo para analizar cuadros de forma vertical**



**Fuente: Elaboración propia. Con fines de interpretación de los cuadros. Año 2008**

## 2.4.2 Análisis de la información para el PAPC

Para el desarrollo del PAPC es necesario utilizar información relacionada con estudios de la categoría, que comparte el equipo de proveedores, así como datos internos por parte del equipo del supermercado. En esta información se encuentran datos como la variedad de productos que integran la categoría en estudio, los comportamientos del consumidor como lo es la incidencia de uso, o bien la forma en que elige la compra en el supermercado o preferencias por ciertos productos. Se determinó la cantidad de información útil para cada una de las fases del proceso, considerándose como útil, la información que no sea ambigua, es decir más de tres años de acuerdo a cada fase del PAPC, resultados se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1**

**Cantidad de información para las fases del PAPC**

No.	Fases del PAPC	Falta de Información	Exceso de Información	Totales
		%	%	%
1	Misión y estrategia	79%	21%	100%
2	Definición de la categoría	79%	21%	100%
3	Evaluación de la categoría	60%	40%	100%
4	Tácticas de la categoría	60%	40%	100%
5	Revisión de la categoría	38%	62%	100%
6	Estrategias de la categoría	25%	75%	100%
7	Rol de la categoría	15%	85%	100%
8	Plan de Implementación	13%	87%	100%
9	Ficha de Evaluación (Scorecard) de la categoría	10%	90%	100%

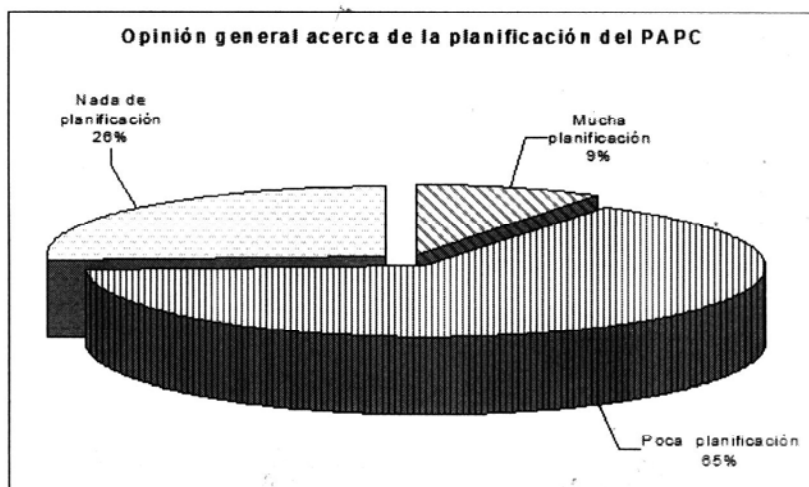
**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008**

Con relación a la cantidad de información que se necesita para cada actividad en las diferentes fases del PAPC, se determinó que del total de las fases del PAPC, cinco fases representan un cincuenta y seis por ciento (56%) del proceso, tomando las fases de la número cinco a la número nueve de este cuadro, cuentan con exceso de información, esto se vuelve inconveniente en el desarrollo del proceso porque se ocupa más tiempo en el análisis y se profundiza demasiado. Las principales fases que tienen exceso de información de acuerdo al total de los encuestados son: estrategia de la categoría con un setenta y cinco por ciento (75%), rol de la categoría con un ochenta y cinco (85%), plan de implementación con un ochenta y siete por ciento (87%) y la ficha de evaluación (Scorecard) con un noventa por ciento (90%).

### 2.4.3 Análisis de la planificación del PAPC

La investigación permitió evaluar la planificación de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el PAPC, por lo tanto se obtuvieron resultados que muestran la opinión de los encuestados acerca de este tema con relación a todo el proceso así como en cada fase. El resultado de la investigación general, se observa en la gráfica siguiente:

**Gráfica 1**



Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008

Se determinó que el PAPC desde el punto de vista general que existe debilidad en la planificación del proceso, esto según los resultados obtenidos de las variables “nada y poca planificación” haciendo un total del noventa y uno por ciento (91%).

La planificación general influye directamente a lo largo de todo el proceso por cada fase, de esto depende el avance o retraso, actualmente tienen problemas con la planificación que es débil y ocasiona poco interés de los involucrados por cada equipo, asimismo demuestra que existe una mala organización.

La planificación general del PAPC actualmente esta a cargo de la administración del supermercado y, no toman en cuenta al equipo de proveedores. Por esto mismo se investigó cómo estaba la planificación de cada fase del proceso, se logró determinar la situación actual.

Respecto a la planificación por cada fase del PAPC, la investigación refleja en el siguiente cuadro, que según los datos de la encuesta, un veintidós por ciento (22%) del total de fases del PAPC tiene alto porcentaje como “nada de planificación”, las fases identificadas son: la evaluación de la categoría con un ochenta por ciento (80%) y rol de la categoría con un sesenta por ciento (60%), que son las primeras fases que aparecen en este cuadro y por ello el motivo de presentar el cuadro ordenado por este criterio. También porque son fases importantes para el desarrollo del proceso en estudio, y así fue verificado en la revisión que se hizo de los procesos.

En la fase de la evaluación de la categoría se debe desarrollar otras actividades como: investigaciones por parte de proveedores relacionados con los productos que integren el grupo de la categoría en estudio, revisión de ventas históricas, por ahora no es estándar, comportamientos de la categoría en el mercado, entre otras.

**Cuadro 2**  
**Opinión acerca de la planificación del PAPC**

No.	Fases del PAPC	Nada de Planificación %	Poca Planificación %	Mucha Planificación %	Totales %
1	Evaluación de la categoría	80%	15%	5%	100%
2	Rol de la categoría	60%	20%	20%	100%
3	Definición de la categoría	20%	60%	20%	100%
4	Plan de Implementación	10%	50%	40%	100%
5	Ficha de Evaluación (Scorecard) de la categoría	6%	6%	88%	100%
6	Estrategias de la categoría	6%	50%	44%	100%
7	Tácticas de la categoría	6%	74%	20%	100%
8	Revisión de la categoría	3%	6%	91%	100%
9	Misión y estrategia	0%	80%	20%	100%

**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008**

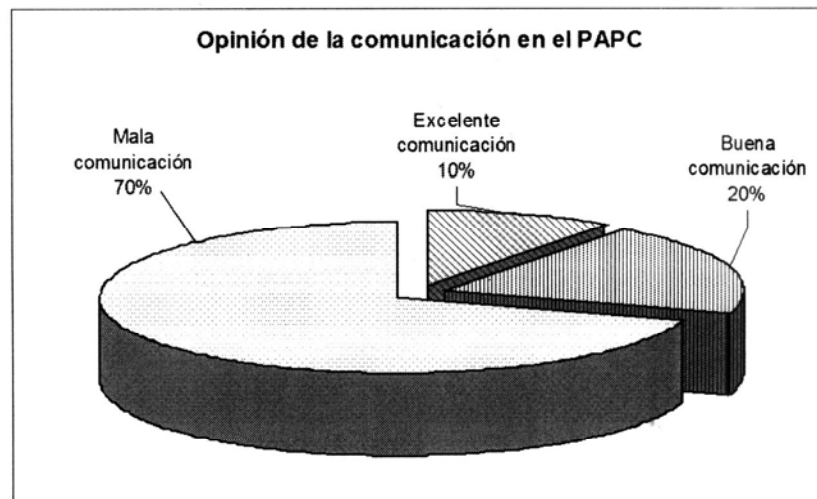
Desde el punto de vista específico, se determinó que del PAPC, un cincuenta y seis por ciento (56%) es considerado con “poca planificación”, principalmente las fases siguientes: misión y estrategia con un ochenta por ciento (80%), tácticas de la categoría con setenta y cuatro por ciento (74%), definición de la categoría con un sesenta por ciento (60%) y plan de implementación y estrategias de la categoría, ambas con un cincuenta por ciento (50%).

#### **2.4.4 Análisis de la comunicación en el PAPC**

En el PAPC la comunicación como en todo proceso es vital, es necesario que los mensajes lleguen en el momento adecuado y oportuno, para ello se preguntó a los encuestados su opinión acerca de cómo es actualmente la comunicación

desde el punto de vista general en todo el proceso, los resultados se reflejan en la gráfica siguiente.

**Gráfica 2**



**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008**

Con relación a la comunicación utilizada en el PAPC, un setenta por ciento (70%) de los encuestados opinó que es “mala la comunicación”, debido a que varias actividades se desarrollan sin lograr convocar a los involucrados de ambos equipos.

Por ahora no se cuenta con un medio de comunicación eficiente para poder contactar a cada involucrado, actualmente realizan llamadas telefónicas a un representante de cada equipo para las convocatorias a las actividades para el desarrollo de las diferentes fases del PAPC, los representantes en ocasiones no logran llamar a todos involucrados. Actualmente el único medio de comunicación que existe para convocatorias de las diferentes fases del proceso es el teléfono, porque las actividades se complementan en reuniones que se llevan a cabo en el supermercado.

La investigación permitió evaluar lo referente a la comunicación en cada fase del PAPC y los resultados se pueden ver en el cuadro siguiente.

**Cuadro 3**  
**Evaluación de la comunicación en el PAPC**

No.	Fases del PAPC	Falta de comunicación	Poca comunicación	Mucha comunicación	Totales
		%	%	%	%
1	Definición de la categoría	80%	10%	10%	100%
2	Misión y estrategia	70%	10%	20%	100%
3	Plan de Implementación	70%	15%	15%	100%
4	Rol de la categoría	65%	20%	15%	100%
5	Estrategias de la categoría	65%	15%	20%	100%
6	Tácticas de la categoría	60%	20%	20%	100%
7	Evaluación de la categoría	50%	30%	20%	100%
8	Revisión de la categoría	10%	40%	50%	100%
9	Ficha de Evaluación (Scorecard) de la categoría	6%	10%	84%	100%

**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008**

Este cuadro muestra que la mayoría de las fases del proceso fueron calificadas como “falta de comunicación”, siendo un setenta y ocho por ciento (78%), que representan siete fases de las nueve que contiene el proceso, notándose con esto que no existe un medio fácil y práctico para funcionamiento del PAPC, actualmente no todas los involucrados de ambos equipos tiene una dirección de correo electrónico que les permita comunicarse de manera eficiente.



Se determinó que las fases que mas destacan con “falta de comunicación”, son la definición de la categoría con un ochenta por ciento (80%), la misión y la estrategia y el plan de Implementación ambos con un setenta por ciento (70%).

#### **2.4.5 Análisis de tiempos en el PAPC**

Este apartado se dividió en dos partes, en la investigación como primer punto aparece los tiempos en que dedican al análisis durante el PAPC, obteniéndose resultados de manera general con variables de demasiado, poco y tiempo estándar utilizado para el análisis. También como se determinó de manera específica los tiempos para cada fase del proceso con las mismas variables.

El segundo punto se refiere a los tiempos por semanas que se ocupan durante el desarrollo de cada fase del PAPC, éste ya considera las diferentes actividades que se deben cumplir en cada una de ellas.

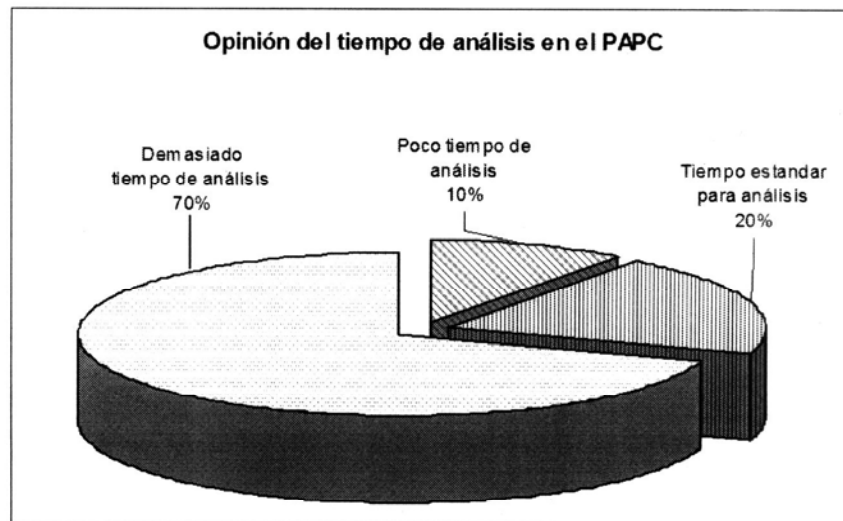
##### **2.4.5.1 Tiempos dedicados al análisis en el PAPC**

Durante el proceso se realizan varios análisis para cumplir con cada actividad de las diferentes fases, estas ocupan diferentes tiempos para lo cual se investigó con los encuestados de forma general y específica su opinión con relación a este tema.

Los tiempos dedicados al análisis de cada fase están relacionados con el tiempo que se debe completar cada fase, por lo tanto, estos tiempos son definidos por lo involucrados sin perder el enfoque de cumplir con lo establecido para cada fase del PAPC.

En la gráfica se puede observar el resultado de la investigación desde el punto de vista general y en el cuadro que le sigue por cada fase del proceso.

**Gráfica 3**



**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008**

El resultado de esta gráfica indica que el setenta por ciento (70%) de los encuestados opina existe demasiado tiempo de análisis en el PAPC, y esto en ocasiones hace perder el interés de los involucrados por ambos equipos. Para conocer mejor este detalle se realizó la investigación por cada fase del proceso para identificar en que fase se ocupa más tiempo de análisis.

De acuerdo a la investigación de campo en el cuadro siguiente, se presentan los resultados por cada fase del PAPC:

En lo referente al tiempo de análisis, se determinó que el treinta y tres (33%) de las fases del PAPC ocupan demasiado tiempo de análisis de la información en las diferentes actividades, siendo las fases identificadas las de evaluación de la categoría con un noventa por ciento (90%), le sigue rol de la categoría con un ochenta por ciento (80%) y por último la definición de la categoría con un setenta por ciento (70%). Definitivamente esto es un factor de atraso en el proceso y según los encuestados hace perder el interés en los involucrados, sobre todo con la fase de "evaluación de la categoría".

**Cuadro 4**  
**Tiempo de análisis en el PAPC**

No.	Fases del PAPC	Demasiado Tiempo de análisis	Poco Tiempo de Análisis	Tiempo Estandar de análisis	Totales
		%	%	%	%
1	Evaluación de la categoría	90%	5%	5%	100%
2	Rol de la categoría	80%	0%	20%	100%
3	Definición de la categoría	70%	10%	20%	100%
4	Plan de Implementación	30%	6%	64%	100%
5	Estrategias de la categoría	20%	50%	30%	100%
6	Misión y estrategia	10%	70%	20%	100%
7	Tácticas de la categoría	10%	40%	50%	100%
8	Revisión de la categoría	10%	20%	70%	100%
9	Ficha de Evaluación (Scorecard) de la categoría	5%	5%	90%	100%

**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008**

La evaluación de la categoría, requiere de mucho tiempo de análisis porque la cantidad de información que se tiene para esta fase es poca (40%), siempre se tiene que estar investigando un poco más tanto del consumidor de la categoría como de su comportamiento en el mercado, esto es una labor que realizan ambos equipos en el PAPC, tanto del supermercado como los proveedores.

Con el rol de la categoría el inconveniente es que tienen exceso de información tal como se vio en el cuadro uno (85%), y el análisis es muy detallista, provocando en ocasiones perder el enfoque de esta fase en una categoría en estudio, hace falta una guía básica de criterios o lineamientos que deben seguir para el análisis de la información.

#### **2.4.5.2 Tiempos en el desarrollo de las fases del PAPC**

Como es de todo proceso, las diferentes fases del PAPC cuentan con diferentes actividades a desarrollarse y, deben desarrollarse en diferentes tiempos programados de forma semanal.

En la investigación se determinó que el setenta y ocho por ciento (78%) del proceso esta desarrollándose fuera del tiempo esperado en semanas, con lo cual únicamente dos fases del PAPC se lleva en el tiempo esperado, siendo estas: la ficha de evaluación (Scorecard) de la categoría y la revisión de la categoría.

En el cuadro siguiente, puede observarse que las fases que más atraso de tiempo en semanas representan son: evaluación de la categoría que muestra hasta cuatro semanas y le sigue la definición de la categoría con tres semanas. Con dos semanas de atraso aparecen las fases de rol de la categoría y las tácticas de la categoría y con una semana de atraso las fases de misión y estrategia, estrategias de la categoría y el plan de implementación.

Los principales motivos del atraso en el PAPC, se confirma que es por la falta de lineamientos que deben seguir para los diferentes análisis en cada actividad que contengan las diferentes fases, y así utilizar tiempo adecuado. También la falta de información en algunas fases, entre otros.

Actualmente este proceso se desarrolla en treinta y seis semanas, correspondientes a nueve meses, cuando lo esperado es de veintidós semanas, es decir cinco meses y medio. En el cuadro en sus últimas líneas, el tiempo total de atraso es de catorce semanas.

**Cuadro 5**  
**Tiempo en semanas por fase del PAPC**

No.	Fase del PAPC	Tiempo Esperado en semanas	Tiempo de Atrazo en semanas	Tiempo Actual Final en semanas
1	Evaluación de la categoría	8	4	12
2	Definición de la categoría	3	3	6
3	Rel de la categoría	2	2	4
4	Tácticas de la categoría	2	2	4
5	Estrategias de la categoría	2	1	3
6	Plan de Implementación	2	1	3
7	Misión y estrategia	1	1	2
8	Ficha de Evaluación (Scorecard) de la categoría	1	0	1
9	Revisión de la categoría	1	0	1
<b>Total tiempo en semanas</b>		<b>22</b>	<b>14</b>	<b>36</b>
<b>Total tiempo en meses</b>		<b>5.5</b>	<b>3.5</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008

#### 2.4.6 Análisis de atraso o abandono del PAPC

Actualmente en el supermercado en ocasiones se atrasa o se abandona el PAPC en alguna parte del proceso, siendo por esto que se investigó por separado el atraso como el abandono, para lo cual se solicitó a los encuestados su opinión, tomando en cuenta algunos de los principales factores.

##### 2.4.6.1 Atrazo del PAPC

La investigación permitió conocer los principales factores por los cuales en más de una ocasión se han atrasado o abandonado los PAPC en el supermercado en

algunas categorías determinadas, estos factores se pueden ver en el cuadro siguiente.

**Cuadro 6**  
**Factores que atrasan el PAPC**

No.	Factor	%
1	Poca Planificación	25%
2	Comunicación no fluida	25%
3	Exceso de información	20%
4	Falta de información	15%
5	Demasiado tiempo de análisis	15%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008

Según el cuadro anterior, los factores que más provocan atraso en el PAPC en el supermercado son: poca planificación y comunicación no fluida, ambos con veinticinco por ciento (25%). Le sigue exceso de información con un veinte por ciento (20%). Por lo tanto se determinó que el sesenta por ciento (60%) de los factores evaluados ocasionan atraso en el proceso. Aquí se demuestra claramente que el proceso tiene problemas en planificación y la comunicación que utiliza para el desarrollo del proceso.

#### **2.4.6.2 Abandono del PAPC**

Se determinó, según la gráfica siguiente que efectivamente existe más de un motivo para abandonar el PAPC; existe un setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados que menciona de la "existencia de más de un motivo" para abandonar el PAPC de una categoría en estudio, esto sucede en inicios por parte

del equipo del supermercado y posteriormente con parte del equipo de proveedores.

**Gráfica 4**



**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008**

Así como se determinó que existe más de un motivo cuando se abandona el PAPC, se investigó a nivel de cada fase del proceso, en cuál de ellas sucede con más frecuencia el abandono.

Actualmente las fases donde más existe abandono del PAPC son: evaluación de la categoría (40%) y rol de la categoría (25%), que representan un 22% del proceso, muy pocas veces se reintegran al proceso en su equipo correspondiente los que abandonan el proceso, especialmente en la evaluación de la categoría por la importancia que representa para el proceso, ya que aquí se marca la base para la determinación de estrategias y tácticas. Estos resultados para cada fase del proceso, se pueden observar en el cuadro siguiente.

### Cuadro 7

#### Fases donde se abandona el PAPC

No.	Fases del PAPC	%
1	Evaluación de la categoría	40%
2	Rol de la categoría	25%
3	Definición de la categoría	15%
4	Estrategias de la categoría	8%
5	Tácticas de la categoría	6%
6	Plan de Implementación	3%
7	Revisión de la categoría	3%
8	Misión y estrategia	0%
9	Ficha de Evaluación (Scorecard) de la categoría	0%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008

#### 2.4.7 Análisis de costos en el PAPC

El estudio permitió conocer los costos en que se incurre en un PAPC para una categoría, especialmente en el tema de salarios, regularmente se trabajan en el supermercado en conjunto con proveedores entre siete y nueve categorías al año; el cálculo tuvo como fin determinar los costos del tiempo dedicado al proceso, y con base a lo siguiente:

- el porcentaje relacionado al tiempo que actualmente dura el PAPC, que son treinta y seis semanas, es decir nueve meses.
- salario promedio de los involucrados por parte del supermercado



- proveedores se tomó un promedio de tres proveedores que corresponde siempre para una categoría
- porcentaje de tiempo que dedican al PAPC
- se tomo en cuenta una jornada laboral de ocho horas diarias
- días laborales de lunes a viernes

Los resultados se finales de estos cálculos se ven el cuadro siguiente, en donde el costo esperado se refiere si el PAPC se desarrollará en veintidós semanas.

**Cuadro 8**  
**Costos del PAPC**

No.	Concepto	Salarios Totales	Horas Dedicadas al PAPC Total	Costo Esperado Total del PAPC	Costo Actual Total del PAPC	Total Excedente
1	Equipo de los proveedores	Q 48,000	30	Q 297,000	Q 486,000	Q 189,000
2	Equipo del supermercado	Q 45,000	16	Q 114,125	Q 171,000	Q 56,875
<b>Totales</b>		<b>Q 93,000</b>	<b>46</b>	<b>Q 411,125</b>	<b>Q 657,000</b>	<b>Q 245,875</b>

**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008**

Para elaborar el cuadro anterior, se tomó como base una jornada laboral de ocho horas diarias, en semanas laborales del día lunes a viernes, refiriéndose únicamente al tiempo que dedican diariamente al proceso tanto de parte del equipo del supermercado como del equipo de proveedores por categoría.

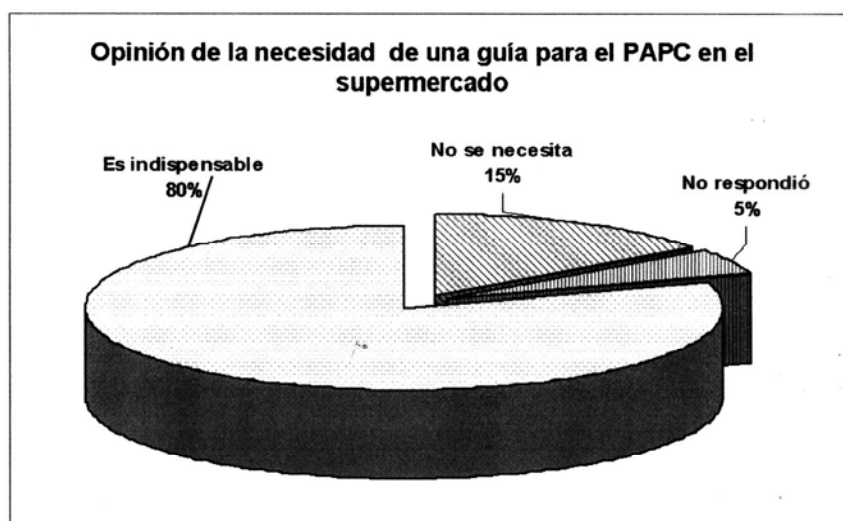
El costo total esperado con relación a salarios del PAPC asciende a la cantidad de Q 411,125.00, claro si el proceso se desarrolla en los tiempos esperados según lo investigado, que es un tiempo de cinco meses y medio. Actualmente en el proceso se ocupa más tiempo, corresponde a nueve meses, por lo tanto los costos aumentan a Q 657,000.00 Esto representa un excedente para los dos

equipos y ascienden a un total de Q 245,875.00, de estos datos un veintiséis por ciento (26%) corresponde al supermercado y un veinticuatro punto sesenta y siete por ciento (24.67%) corresponde por cada proveedor. Por lo tanto el supermercado es quién más invierte en este proceso.

#### 2.4.8 Análisis de necesidades de una guía y su seguimiento en el PAPC

Actualmente no se cuenta con una guía básica para el PAPC, ni una manera fácil para el seguimiento al proceso, después que se culmina. En esta investigación se realizaron preguntas enfocadas a este tema, los resultados se ven en la gráfica siguiente:

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia con investigación de campo. Año 2008

Se determinó que el ochenta por ciento (80%) de los encuestados considera que es indispensable contar con una guía para el PAPC, porque esto ayudará a mejorar las partes débiles en el proceso; también consideran que es un proceso que ayuda a buscar oportunidades de mejora para el negocio de ambos equipos y es bueno buscar solución a los actuales problemas que enfrentan.

Según los resultados obtenidos, es de suma importancia contar con una guía para el PAPC en el supermercado y evite el atraso, y que no produzca la falta de interés por parte de los involucrados, tampoco que termine con el abandono del proceso. Indicaron los encuestados que una guía servirá también a no perder el tiempo en actividades o análisis que no ayuden al cumplimiento de cada fase del PAPC.

#### **2.4.9 Análisis de un rediseño del PAPC**

En la investigación se indagó con los encuestados su opinión acerca de rediseñar el PAPC y, un ochenta y cinco por ciento (85%) indicó que debe hacerse por la importancia que tiene el proceso para beneficio del supermercado y de proveedores / fabricantes; sobretodo mejorando aquellas actividades que no agregan mucho valor. Según los encuestados el rediseño del proceso debe considerar definir mejor los tiempos para cada fase del PAPC, así como dejar indicado formas de comunicación entre otros aspectos.

En el siguiente capítulo, de acuerdo a las necesidades del supermercado objeto de estudio, se presenta un rediseño del PAPC, que ayudará a mejorar los actuales problemas que se identificaron, así también, las herramientas de información para optimizar mejor los recursos, y minimizar costos en el proceso.

## **CAPÍTULO III**

### **REDISEÑO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS**

Con base a los resultados obtenidos en la situación actual del proceso de administración por categorías – PAPC - en el supermercado en estudio, se estableció la necesidad de realizar un rediseño del proceso y también una parte organizacional enfocado básicamente a las áreas involucradas, con el fin de proponer soluciones a la problemática que se presenta.

La presente propuesta sugiere un modelo de rediseño que pretende eliminar la problemática planteada en el anterior capítulo, modificando parte de la estructura organización en la División de compras, para contribuir al proceso en estudio. Así como también proponer un sistema gerencial que pueda aplicar en lo que a jerarquización, dirección, delegación, supervisión y control se refiere. Por último, proponer los instrumentos administrativos para que logre los objetivos deseados y el rendimiento esperado.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

Con las recientes aperturas de supermercados que se vive en Guatemala, especialmente de los negocios como Super del Barrio, que es uno de los últimos que han ingresado en los últimos tres años al mercado guatemalteco, la unidad en estudio debe buscar una ventaja competitiva, que le permita brindar a sus clientes los productos o servicios, en el lugar y precio adecuado. De ahí nace el “Proceso de Administración Por Categorías”(PAPC) tema que ha tenido relevancia en los últimos años dentro de los supermercados de autoservicio de ventas al detalle.

El rediseño del PAPC, busca que el supermercado y proveedor / fabricantes, mantengan una mejora continua en la satisfacción de las necesidades de los

clientes a través de un proceso más ordenado, eliminando todo aquello que no agrega valor. La implementación de la propuesta del rediseño del PAPC, estará a cargo del supermercado.

La globalización ha modificado, de una forma radical, la forma de hacer negocios y obliga a todo tipo de empresas a utilizar mejores métodos para sobrevivir y ante todo para ser una empresa de éxito, por ello la importancia de obtener el mejor beneficio del PAPC en el supermercado.

### **3.2 Objetivos**

A continuación se presentan los principales objetivos esperados de la propuesta:

- Reducir el tiempo del desarrollo del PAPC, enfocándose en actividades que agreguen valor al proceso, eliminando la duplicidad de actividades y de información.
- Fortalecer el PAPC, enfocándolo a las áreas involucradas en el proceso y las herramientas administrativas para los diferentes análisis de información.
- Modificar parte de la estructura, específicamente la División de compras, que se ajuste al rediseño del PAPC, así como a las necesidades del supermercado en estudio para el logro de los objetivos.
- Eliminar el atraso o abandono durante el desarrollo del PAPC en el supermercado.
- Mantener control, actualización y seguimiento del rediseño propuesto, para buscar siempre mejoras al proceso, a fin de utilizar cada vez más el avance de la tecnología.

### **3.3 Rediseño del PAPC en el supermercado**

En la elaboración de la propuesta se contempla la eliminación y cambios en algunas actividades que se realizaban en cada una de las fases del proceso y que no agregaban valor. Esto ocasiona al PAPC un efecto negativo, y en casos extremos el atraso o el abandono, por parte de los involucrados.

Se están dejando las actividades que si agregan valor en cada una de las fases del PAPC y se agregan unas pocas que son indispensables, así como se alternan otras actividades, todas aquellas que ayudan en la toma de decisiones, así como las que permiten el desarrollo de cada fase del PAPC.

Las actividades que se eliminaron pueden verse en el cuadro siguiente.

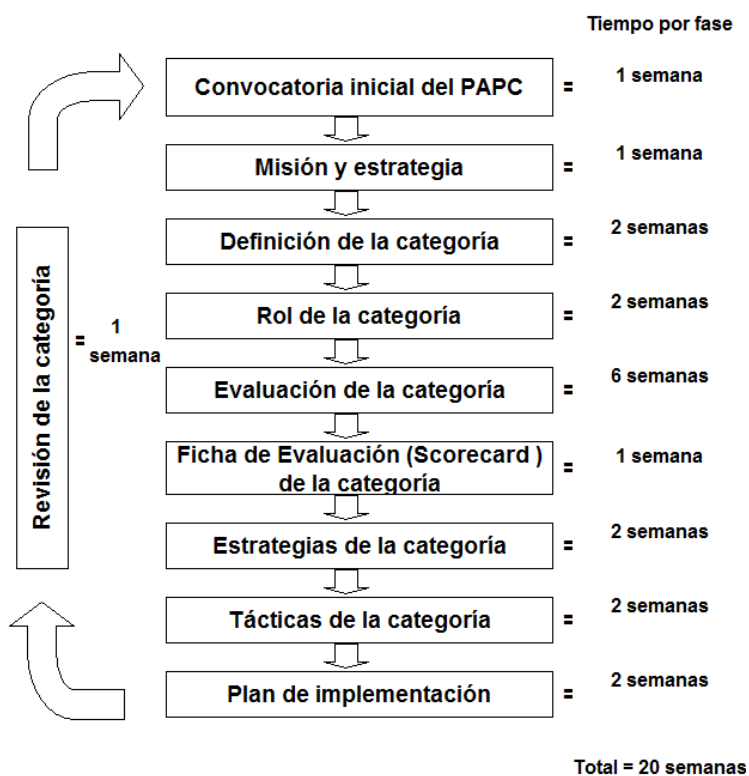
**Cuadro 9**  
**Actividades eliminadas del PAPC Actual**

Actividad	FASE DEL PAPC							
	Misión y estrategia	Definición de la categoría	Rol de la categoría	Evaluación de la categoría	Ficha de evaluación (scorecard) de la categoría	Estrategias de la categoría	Tácticas de la categoría	Plan de implementación
Búsqueda de la versión original de la misión y estrategia del supermercado.	X 1 semana							
Elaboración de tres a más versiones de misión y estrategia para la categoría.	X 1 semana							
Selección de la información que el equipo del supermercado, solicitaba a los proveedores participantes en el PAPC para apoyar el desarrollo de la fase.		X 1 semana	X 1 semana	X 2 semanas	X 1/5 parte de semana	X 1 semana	X 1 semana	X 1 semana
Revisión de información que elaboran los proveedores, por el equipo del supermercado.		X 1 semana		X 1 semana				
Consolidación de las diferentes propuestas que cada proveedor participante tenía para el desarrollo de esta fase		X 1 semana						
Revisión de la información compartida por el proveedor, por el equipo del supermercado.			X 1 semana	X 1 semana				
Equipo del supermercado se dedicaba únicamente a repasar lo que ya se había definido en las fases anteriores.				X 2 semanas				

**Fuente: Elaboración Propia. Rediseño del PAPC 2009**

La propuesta de rediseño del PAPC en el supermercado, agrega al inicio una fase que se llama “Convocatoria inicial del PAPC”, y consistirá en la entrega de los instrumentos administrativos aplicables de forma electrónica a los involucrados en el proceso, el líder de esto se sugiere que sea el gerente de categoría correspondiente como delegado por parte del supermercado. Las fases que integran el Rediseño del PAPC, son las que se ven en la gráfica siguiente donde también aparecen los tiempos en semanas para cada una.

**Figura 11**  
**Rediseño del proceso de administración por categorías**



Fuente: Elaboración Propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

También en el siguiente cuadro una comparación de los tiempos de cada fase, tomando en cuenta los tiempos actuales que ocupa el supermercado, así como



los tiempos esperados, y por supuesto los tiempos que se estiman con la presente propuesta.

**Cuadro 10**  
**Tiempos por cada fase del PAPC, esperados, actuales y propuestos**

No.	Fase del PAPC	Tiempo Esperado en semanas	Tiempo de Atrazo en semanas	Tiempo Actual Final en semanas	Tiempo Propuesto Rediseño en semanas	Diferencia Tiempo Actual Vrs. Propuesta en semanas
	Convocatoria inicial del PAPC				1	1
1	Evaluación de la categoría	8	4	12	6	-6
2	Definición de la categoría	3	3	6	2	-4
3	Rol de la categoría	2	2	4	2	-2
4	Tácticas de la categoría	2	2	4	2	-2
5	Estrategias de la categoría	2	1	3	2	-1
6	Plan de Implementación	2	1	3	2	-1
7	Misión y estrategia de la Categoría	1	1	2	1	-1
8	Ficha de Evaluación (Scorecard) de la categoría	1		1	1	0
9	Revisión de la categoría	1		1	1	0
<b>Total tiempo en semanas</b>		<b>22</b>	<b>14</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>-16</b>
<b>Total tiempo en meses</b>		<b>5.5</b>	<b>3.5</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>-4</b>

Fuente: Elaboración Propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

### **3.4 Estructura organizacional propuesta para la División de compras, por el Rediseño del PAPC**

La presente propuesta de estructura organizacional de la División de compras, implica el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros

con que cuenta la empresa, para que logre realizar sus funciones con eficiencia y efectividad, con relación a los involucrados en el PAPC.

Esta propuesta corresponde a un tipo de organización lineal, en la cual la autoridad y responsabilidad correlativa, se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo de personas.

Para lograr funcionalidad en la coordinación, comunicación, supervisión y ejecución de actividades, el supermercado debe contar con una estructura administrativa y operativa adecuada para el PAPC, actualmente ya está integrada con una Gerencia general, de la cual depende la División de compras.

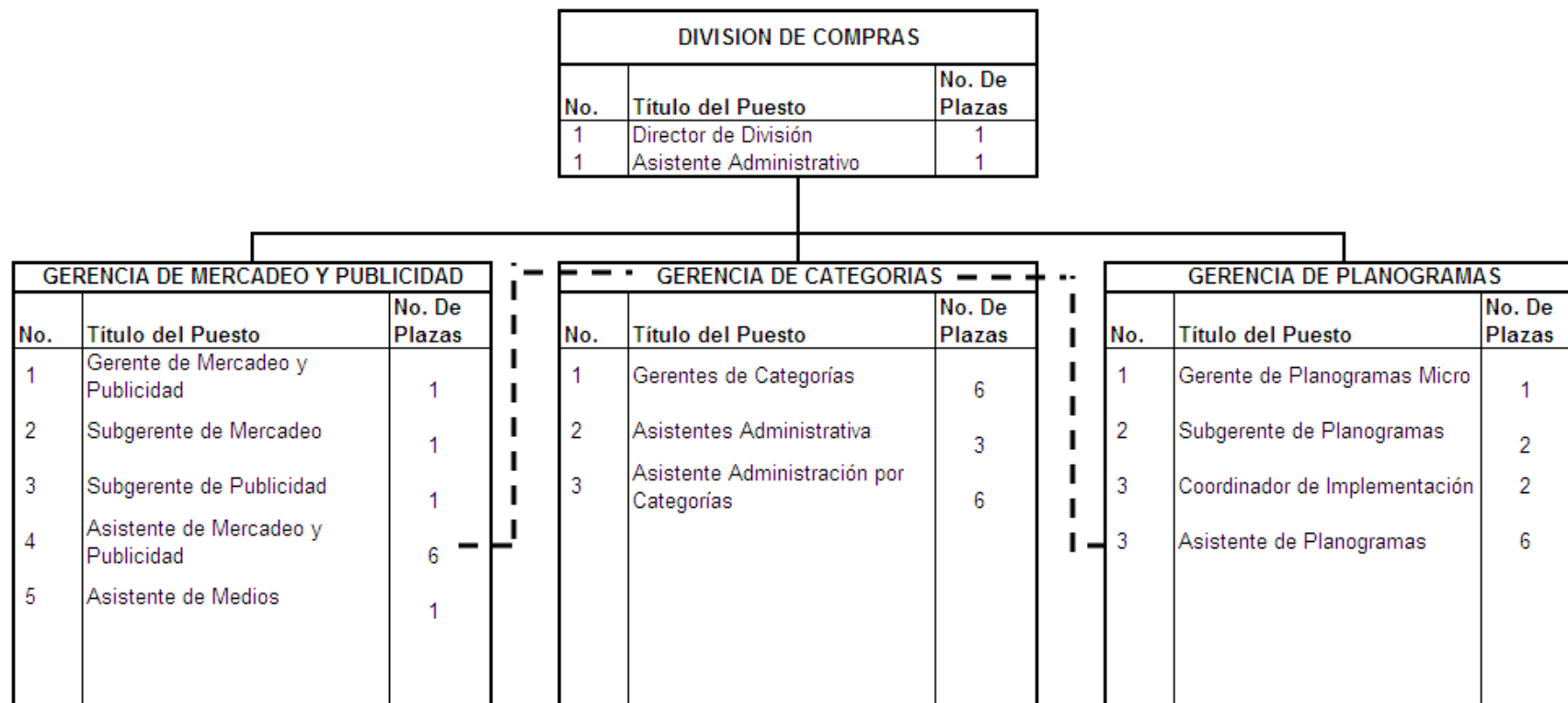
La propuesta básicamente a nivel estructura es que los puestos de asistentes de mercadeo y publicidad, así como los asistentes de planogramas reporten funcionalmente a las gerencias de categorías para ser tipo staff, y que administrativamente reporten a sus gerencias correspondientes.

Con lo anterior, se logrará un mejor enfoque al Rediseño del PAPC, como al desarrollo de las funciones y la obtención de los resultados esperados por el supermercado.

### **3.4.1 Organigrama nominal propuesto**

A continuación se presentan: el organigrama general actual del supermercado, donde se desprende la División de compras, que aparece marcado con líneas continuas en forma de ovalo, que es el área involucrada en el PAPC.

**Figura 12**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Gerencia de división de compras del supermercado año 2009**



( - - - ) Staff / Funcionalmente asesoran  
 Administrativamente reportan a sus gerencias y funcionalmente asesoran a la gerencia de categorías

**Fuente: aporte del investigador 2009**

### **3.4.2 Cambios sugeridos para la empresa**

#### **3.4.2.1 Recurso humano**

La propuesta para el supermercado, está enfocada a una mejor interrelación de funciones y objetivos de puestos enfocados al cumplimiento y desarrollo del PAPC, porque requiere contar con líneas staff sobre todo en los asistentes de mercadeo y publicidad y planogramas, para que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las tareas que se llevan a cabo en el proceso.

Lo descrito anteriormente, muestra que las gerencias de categoría a través del Rediseño del PAPC se propone, utilizar el mismo recurso que el día de hoy tiene el supermercado, ya que no se están creando nuevas plazas, solo se ubican los puestos en línea staff.

#### **3.4.2.2 Costos**

Con relación a costos se separan dos apartados, uno de ellos donde indica los beneficios en costos y en otro los costos de implementación.

a) Beneficios en costos en el rediseño del PAPC

En la propuesta de rediseño se contempla una minimización en los costos con base a la eliminación de dieciséis semanas de trabajo ocioso que se tenía con actividades que no agregaban valor al proceso, así como otros cambios en donde se reduce el tiempo necesario para el PAPC por parte de los involucrados de ambos equipos.

Actualmente el proceso completo, en cuánto al rubro salarios, asciende a un costo total de Q 657,000.00, con el rediseño que reduce las semanas del PAPC, se minimiza el costo a solamente Q 365,000.00, esto representa un cuarenta y tres por ciento (44%) con relación al costo actual del proceso, lo que significa un ahorro de Q 292,000.00.

Por parte del supermercado, el beneficio del ahorro es de Q 76,000.00 y para el caso de los proveedores, tomando en cuenta un promedio de tres, el rediseño significa un ahorro de Q 216,000.00 haciendo un cuarenta y cuatro por ciento (44%) contra el costo actual. Estos resultados se pueden ver en el cuadro siguiente.

**Cuadro 11**  
**Beneficio en costos del rediseño del PAPC**

No.	Concepto	Salarios Totales	Costo Esperado Total del PAPC	Costo Actual Total del PAPC	Costo Propuesta con Rediseño del PAPC	Total Ahorro en Costos
1	Equipo del supermercado	Q 48,000	Q 114,125	Q 171,000	Q 95,000	Q (76,000)
2	Equipo de los proveedores	Q 45,000	Q 297,000	Q 486,000	Q 270,000	Q (216,000)
<b>Totales</b>		<b>Q 93,000</b>	<b>Q 411,125</b>	<b>Q 657,000</b>	<b>Q 365,000</b>	<b>Q (292,000)</b>

**Fuente:** Elaboración propia con investigación de campo y datos del rediseño de la propuesta del PAPC. Año 2009

Para el cálculo del costo del PAPC con la propuesta, se tomó en cuenta con base a los nuevos tiempos requeridos para cada fase del proceso rediseñado.

b) Costos de implementación del rediseño del PAPC

El uso del correo electrónico para los involucrados en PAPC, no tiene ningún costo, porque para el uso de este medio de comunicación, los proveedores ya cuentan con esta opción y en el caso del supermercado es únicamente que liberen la opción a los involucrados en el proceso, a enviar y recibir mensajes electrónicos externos, porque si tienen Internet.

Con lo anterior se logra intercambiar correos electrónicos dentro como fuera del supermercado, especialmente en su relación con proveedores, por el PAPC.

Las reuniones de comunicación del rediseño del PAPC, para los involucrados se realizará fuera de las instalaciones del supermercado, la estimación de costos se presenta en el cuadro siguiente.

**Cuadro 12**  
**Costos de implementación rediseño del PAPC**

No.	Concepto	Cantidad	Personas	Costo Total
1	Material Impreso Rediseño PAPC	100		Q 750
2	Comunicación del Rediseño del PAPC a los involucrados(Reunión en Hotel)		100	Q 4,000
<b>Totales</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Q 4,750</b>

**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo y datos del rediseño de la propuesta del PAPC. Año 2009**

Para la estimación del rubro dos que parece en el cuadro anterior, actualmente existen hoteles en la ciudad de Guatemala, que únicamente hacen un cobro promedio de Q 40.00 por el consumo de alimentos, los cuales son: Hotel Barceló, Hotel Westin Camino Real, Hotel Holiday Inn, Grand Tikal Futura.

### **3.4.2.3 Elementos de la planificación administrativa de la división de compras del supermercado**

Los elementos de planificación administrativa son aplicables para las gerencias de categorías y personal a su cargo.

i) Objetivos

Los objetivos enfocados al PAPC son:

- Permitir que el PAPC se ejecute en el tiempo sugerido y cumpla con las expectativas de satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
- Generar las mejores estrategias y tácticas de ventas en cuanto a precios, exhibición y variedad de productos.
- Garantizar el cumplimiento y desarrollo del PAPC, para apoyar el logro de las metas en ventas para el supermercado.
- Proporcionar información correcta y confiable para las gerencias de categorías.
- Suministrar información adecuada para la toma de decisiones en el PAPC.

ii) Políticas

Las políticas definidas a nivel de estrategias son:

- Toda estrategia resultante del PAPC, debe estar basada en el objetivo general del supermercado.
- Toda estrategia debe estar enfocada a cumplir con las expectativas de los clientes y garantizar el cumplimiento de los presupuestos establecidos para la división de compras.
- Los gerentes de categorías, deben solicitar a la División de compras la respectiva autorización cuando sea necesaria la modificación de márgenes para tener precios competitivos de acuerdo a resultados obtenidos en el PAPC.
- Los precios siempre deben favorecer al margen de utilidad y ser competitivos en el mercado.
- Las exhibiciones de los productos en el supermercado, serán según resultados del PAPC, es decir, según planogramas y otros puntos

estratégicos coordinados con operaciones y la gerencia de categorías.

- Para garantizar la satisfacción de los clientes se distribuirán boletas de sugerencias, sobre todo en las categorías que estén en PAPC.
- En productos de bajo consumo, hacer rebajas de porcentajes autorizados por la gerencia de categorías y también lo resultante en un PAPC.

#### **3.4.2.4 Funciones generales de las partes involucradas en el PAPC por parte del supermercado**

- i) Gerencia general y división de compras
  - Brindar todo tipo de apoyo al PAPC en las categorías que aplique cuando sea necesario, tanto a nivel interno en el supermercado como también con proveedores al ser requerido.
  - Suministrar el tipo de información del supermercado al cual no tengan acceso los gerentes de categorías, solo cuando sea requerido por el PAPC.
  - Agilizar todo tipo de autorizaciones que sean requeridas por las gerencias de categorías cada vez que sean necesarias cuando se esté desarrollando el PAPC.
  
- ii) Asistentes de gerencias de categorías
  - Elaborar y entregar según tiempo establecido la información que sea solicitada para efectos del PAPC.
  - Apoyar a los gerentes de categorías en las actividades del día a día.
  - Trabajar en equipo entre los asistentes de cada gerencia de categoría para ser eficiente el PAPC.



- iii) Gerentes de categorías
- Liderar el desarrollo desde inicio hasta el fin del PAPC de las categorías que tenga a su cargo.
  - En cada inicio de un PAPC, debe aclararse a los proveedores participantes que la calidad de información es vital para el proceso y debe ser lo suficientemente correcta.
  - Convocar a los involucrados necesarios cada vez que de inicio un PAPC y preparar también a sus asistentes a su cargo.

#### **3.4.2.5 Sistema gerencia aplicable**

Se propone un sistema gerencial donde se establece la jerarquización, dirección, delegación, supervisión y control que debe aplicar para que alcance los niveles de efectividad deseados en el PAPC.

- I. Jerarquización: el sistema de organización que se sugiere debe aplicar el supermercado para el PAPC es el lineal, ya que los niveles jerárquicos se establecen de arriba hacia abajo, y en éste sistema se evita la duplicidad de funciones y fugas de responsabilidad, porque la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo, por lo que se cumple con el principio de la organización de la unidad de mando, en este sistema cada persona tiene un solo jefe, y solo de él recibe órdenes, y sólo a él reporta.

La autoridad va de arriba para abajo y la responsabilidad va de abajo para arriba, lo que significa que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. La jerarquía del supermercado presenta en el mismo orden en que fueron citados en el organigrama nominal propuesto que está enfocado al PAPC.

La departamentalización se divide en: Gerencia general, División de compras, Gerencias de categorías y los asistentes. Adicional le apoyarán en línea staff los asistentes de las gerencias de mercadeo y publicidad y planogramas funcionalmente, aunque reporten administrativamente reporten a sus gerencias respectivas, es necesaria, esta aclaración por el respeto a las jerarquías, instrucciones, órdenes precisas y formales, así como delegar la autoridad por niveles.

- II. Dirección y delegación: la dirección del supermercado se debe llevar a cabo por la vía jerárquica, sin saltar ningún escalón, pues la base de la dirección consiste en respetar las unidades de mando que va desde la Gerencia general hasta el nivel más bajo de la estructura.

La forma de dirigir puntualmente el PAPC, se sugiere que esté a cargo de cada Gerente de categoría, y deberá coordinar los intereses del funcionamiento del rediseño del proceso, es decir, que todos los involucrados deben unificar sus esfuerzos a uno sólo, y esto es lograr que se tenga éxito y se obtener siempre la ventaja competitiva para el supermercado.

El supermercado deberá hacer uso de la comunicación formal principalmente, a través de la comunicación escrita, a través de memorándum, comunicación directa, o correos electrónicos, ya que es lo más adecuado y evitar malos entendidos, rumores u otras malas interpretaciones.

Para el PAPC, será muy necesaria la utilización del correo electrónico por parte de los involucrados, como medio de comunicación inmediata, porque actualmente utilizan sólo el medio telefónico.

La comunicación deberá ser en su esencia de una forma vertical de acuerdo a la jerarquía que se sugiere, pero en algunas ocasiones, cuando la situación lo posibilite y no sea una información de gran trascendencia se podrá utilizar la comunicación oral.

La comunicación detectará problemas a tiempo y ayudará a buscar una solución de manera inmediata, de tal forma que no se alteren las actividades del supermercado.

El estilo de liderazgo que deberá establecer la División de compras con los involucrados en el PAPC, es en forma delegativa, es decir, que entre los involucrados discutirán un problema encontrado y en forma conjunta buscarán una solución.

Los involucrados toman un papel importante en la toma de decisiones y son ellos quienes deben buscar la mejor forma para la resolución y ejecución de los problemas sin intervención inclusive la División de compras. Dado que los involucrados tanto del supermercado como de proveedores son personas expertas en su ramo y no se les tiene que dirigir y supervisar en forma constante, solamente cuando sea necesario, ya que ellos tienen la capacidad de establecer metas que favorezcan al PAPC.

El estilo de liderazgo que establecerán los Gerentes de categorías con sus asistentes a su cargo deberá ser de manera participativa, es decir, dejar que los subordinados participen en la resolución de los problemas que se presenten, aceptando sus sugerencias, para luego esquematizarlas todas en una solución.

- III. Supervisión: el tipo de supervisión deberá ser bidimensional, es decir orientada al trabajo pero también a los empleados. Se debe tener un

especial cuidado en la calidad del desarrollo del PAPC, pero también se deberá atender el comportamiento y las necesidades de los empleados para incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de la empresa.

La División de compras, deberá supervisar a los Gerentes de categorías, pero de manera no muy frecuente, dado que son expertos en las actividades que realizan, no tienen que ser vigilados de manera constante.

Cada Gerente deberá supervisar todas las actividades que devienen de su cargo, así como también vigilará que las personas que tiene bajo su dirección, hagan un buen trabajo y se esfuercen al máximo en la realización del mismo, para que el supermercado logre efectividad en su funcionamiento, el desarrollo y crecimiento deseado, a nivel general y en específico con el PAPC.

- IV. Control: el control detecta fallas o irregularidades que se presenten, en la planeación, organización, integración y dirección. El supermercado deberá tener controles efectivos para verificar los resultados obtenidos, como el cumplimiento de las fases y tiempos del PAPC, así también, que las estrategias y tácticas definidas cumplan con los objetivos de la unidad de análisis. Estos forman parte del rediseño del proceso.

Por lo anterior, para el control en el rediseño se sugiere que sea en dos vías, una por parte de la División de Compras y otra por parte de cada gerencia de categoría. Por parte de las gerencias de categoría que se supervise que las fases del PAPC se desarrollen en el tiempo sugerido en el Rediseño y que cualquier observación sea anotada en el mismo cuadro.

Este cuadro debe ser completado por cada categoría que se lleve en el PAPC y el responsable de llenar el formato será el gerente de categoría al

momento de ir finalizando cada fase del proceso. Es responsabilidad del asistente administrativo de la división de compras, supervisar aleatoriamente con los gerentes de categoría tener al día el formato de control. El cuadro propuesto para este control es el siguiente.

### **Cuadro 13**

#### **Control de cumplimiento fases y tiempos del PAPC**

Control de seguimiento del PAPC  
 Cumplimiento de los tiempos establecidos en actividades del rediseño del proceso  
 Nombre de la categoría: \_\_\_\_\_

Fase	Cumplimiento		Si no se cumplió el tiempo		Actividad (es) que no se cumplió con el tiempo, y motivo principal
	Si	No	Cantidad de días adicionales	Cantidad de semanas adicionales	
Misión y estrategia					
Definición de la categoría					
Rol de la categoría					
Evaluación de la categoría					
Scorecard de la categoría					
Estrategias de la categoría					
Tácticas de la categoría					
Plan de implementación					
Revisión de la categoría					

**Fuente: Elaboración propia con investigación de campo y datos del rediseño de la propuesta del PAPC. Año 2009**

Por parte de la división de compras, se importante revisar que las estrategias y tácticas resultantes cumplan con el objetivo general del

supermercado, se sugiere que esto quede a cargo del asistente administrativo de la división de compras, el control que se sugiere es el siguiente.

### Cuadro 14

#### Control de cumplimiento de objetivos del supermercado

Cumplimiento de las estrategias y tácticas con objetivos del Supermercado  
 Categoría: \_\_\_\_\_

Fase	Detalle de estrategias y tácticas	Cumplimiento		Justificación al no cumplir con los objetivos del supermercado
		Si	No	
Estrategias de la categoría	Surtido			
	Precio			
	Promoción			
	Exhibición			
Tácticas de la categoría	Surtido			
	Precio			
	Promoción			
	Exhibición			

**Fuente:** Elaboración propia con investigación de campo y datos del rediseño de la propuesta del PAPC. Año 2009

### 3.5 Instrumentos administrativos aplicables

Actualmente no existe uniformidad, en los instrumentos administrativos de análisis que utilizan en el proceso, existe información que no es útil al proceso porque es ambigua, regularmente tres años anteriores al desarrollo del PAPC,

esto no permite que el análisis sea eficaz y efectivo, para ello, de acuerdo al rediseño de procesos, se propone simplificarlos.

Se sugieren algunos formatos básicos donde se incluyen al lado derecho un comentario acerca de que se espera con esa información, así como para saber el tipo de información que se debe colocar. Estos formatos son como propuesta para busca tener una uniformidad en el tipo de información, generar información útil y que ayudé al desarrollo del proceso en cada una de sus fases, así también para reducir los tiempos en la preparación y el análisis de información.

Los formatos están diseñados en hojas electrónicas de Excel, incluyendo diferentes fórmulas automáticas que ayudarán a ahorrar tiempo en los cálculos necesarios, también están vinculadas a otras hojas electrónicas con formatos que utilizan en algún momento una pequeña parte de información de que esta relacionada. Actualmente muchos cálculos los realizan de forma manual al momento de estar revisando la información.

Dentro de lo diferentes cálculos que se incluyen se pueden mencionar las diferencias entre diferentes períodos de ventas de medidas comparables como, ventas en unidades, ventas en quetzales y ganancia; así como su representación en porcentajes de variación. Existen también sumas que totalizan los valores que se analizan y estos a la vez se trasladan a otros formatos para más cálculos, esto permitirá apoyar la toma de decisiones.

### **3.5.1 Formato para análisis de surtido**

Para analizar el surtido se sugiere la utilización de un formato en donde se deben agrupar por subcategorías los datos de ventas y cantidad de surtido que exista en cada categoría, obteniéndose información de porcentajes de ventas de

acuerdo a rangos, en donde se podrá visualizar lo que contribuye a las ventas de las categorías en el supermercado.

En el mismo formato en la parte continua se listarán los productos de la categoría con sus respectivos datos de ventas.

Lo anterior ayudará en la toma de decisiones por parte de los involucrados, en cuanto a evaluación de surtido y permitirá tener en un solo formato toda la información del surtido y sus ventas.

A continuación el formato sugerido y posteriormente un ejemplo para su mejor interpretación:



## Cuadro 15

### Formato propuesto para analizar surtido

#### ANALISIS DE SURTIDO DE LA CATEGORIA EN EL SUPERMERCADO

##### COBERTURA DE MERCADO DEL SURTIDO CONTRA EL MERCADO DE GUATEMALA

Total supermercado		Cifra Mínima y Porcentaje de Artículos Requeridos para lograr Cobertura en Quetzales de Ventas en el Supermercado							
		De 0.01% a 80%		De 80.01% a 85%		De 85.01% a 90%		De 90.01 a 100%	
SUBCATEGORÍAS	Total # de SKUs	# de SKUs	% de segmento SKUs	# de SKUs	% de segmento SKUs	# de SKUs	% de segmento SKUs	# de SKUs	% de segmento SKUs
A	#N/A		#N/A		#N/A		#N/A		#N/A
B	#N/A		#N/A		#N/A		#N/A		#N/A
C	#N/A		#N/A		#N/A		#N/A		#N/A
D	#N/A		#N/A		#N/A		#N/A		#N/A
E	#N/A		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>Total Categoría</b>	#N/A	0	#N/A	0	#N/A	0	#N/A	0	#N/A

Nota: Recuerde actualizar tabla dinámica

Sirve para identificar el número de productos por subcategoría que representan el ochenta por ciento(80%) de las ventas de la categoría y cuáles representan únicamente el diez por ciento

#### RANKING DE SKUS DEL SUPERMERCADO

VERDE=Mantener    AMARILLO=Urge atender estrategia    ROJO=Eliminar

Ventas acumuladas del año actual				Total supermercado										
Categoría:				Ventas en Quetzales	Ventas en unidades	Ganancia por SKU	% Ventas en Quetzales	% Ventas en Unidades	% Ventas en Ganancia	80/20 con base a ventas en Quetzales	Margen % de venta	Posición en el Ranking de Ventas en Quetzales		
Subcategoría	No. SKU	Descripción del producto	Tamaño del producto	Q	-	0	Q	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>TOTALES</b>				EN ML										
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	2
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	3
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	4
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	5
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	6
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	7
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	8
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	9
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	10
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	11
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	12
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	13
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	14
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	15
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	16
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	17
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	18
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	19
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	20
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	21
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	22
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	23
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	24
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	25
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	26
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	27
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	28
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	29
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	30
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	31
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	32
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	33
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	34
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	35
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	36
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	37
									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	38

Con este reporte se identifica cuáles son los productos mejores y los peores productos de la categoría, y con base a esto se podrán definir más adelante las estrategias y tácticas de la categoría.

Importante identificar el producto que más vende en quetzales, en unidades así como el producto que más ganancia genera en la categoría

Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

Figura 13

FIGURA PARA INTERPRETAR FORMATO DE SURTIDO

En estas celdas de excel se colocará la información de la categoría correspondiente

Estos datos son resultados de las fórmulas que se incluyen, así como los colores

**ANÁLISIS DE SURTIDO DE LA CATEGORÍA EN EL SUPERMERCADO**

**COBERTURA DE MERCADO DEL SURTIDO CONTRA EL MERCADO DE GUATEMALA**

Total supermercado		Cifra Mínima y Porcentaje de Artículos Requeridos para lograr Cobertura en Quetzales de Ventas en el Supermercado								
		De 0.01% a 10%		De 10.01% a 25%		De 25.01% a 50%		De 50.01% a 100%		
SUBCATEGORÍAS		Total # de productos	# de SKUs	% de juguetes SKUs	# de SKUs	% de juguetes SKUs	# de SKUs	% de juguetes SKUs	# de SKUs	% de juguetes SKUs
Nota:										
Proceda	A	3	3	100.0%	3	100.0%	3	100.0%	3	100.0%
Actualizad	B	3	3	100.0%	3	100.0%	3	100.0%	3	100.0%
Fecha	C	4	4	100.0%	4	100.0%	4	100.0%	4	100.0%
delimita	D	5	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%
	E	5	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%	5	100.0%
	<b>Total Categoría</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>

Sirve para identificar el número de productos por subcategoría que representan el ochenta por ciento(80%) de las ventas de la categoría y cuáles representan únicamente el diez por ciento

RANKING DE SKUs DE SUPERMERCADO		VERDE - Mantener		AMARELO - Usar atender estrategia		ROJO - Eliminar						
Ventas acumuladas del año actual		Total supermercado										
Categoría:	Subcategoría: SKUs	Descripción del producto	Tamaño del producto	Ventas en Quetzales	Ventas en unidades	Consecu a por SKU	% Ventas en Quetzales	% Ventas en Unidades	% Ventas en Consecu	Margen con base a ventas en Quetzales	Margen a % de venta	Posición en el Ranking de Ventas en Quetzales
<b>TOTALES</b>			EN ML	Q 548	46	Q 55	100.00%	100.00%	100.00%			
A	10345	Producto Ito A	3000	200	5	10	36%	3%	33%	38%	65	1
A	25640	Producto Ito B	2700	50	2	5	5%	7%	3%	52.50%	50	2
A	24834	Producto Ito D	2400	11	2	2	1%	4%	4%	82.62%	41	3
A	35564	Producto Ito Z	3000	50	2	2	3%	3%	6%	73.73%	41	3
A	3433	Producto Ito G	3000	33	2	2	6%	7%	4%	71.71%	55	5
F	3575	Producto Ito R	3000	26	1	2	3%	2%	3%	63.64%	105	6
A	38345	Producto Ito I	3000	11	2	2	3%	1%	4%	85.26%	155	7
F	4976	Producto Ito P	3000	15	2	1	1%	2%	2%	68.68%	75	8
A	24837	Producto Ito V	3000	11	2	2	3%	2%	4%	81.81%	35	9
A	26580	Producto Ito E	3000	11	2	1	1%	7%	7%	88.89%	355	10
A	38326	Producto Ito R	3000	11	1	2	3%	2%	3%	84.14%	305	11
F	6586	Producto Ito T	1700	8	2	5	1%	4%	8%	86.8%	505	12
A	34235	Producto Ito M	3000	8	2	4	1%	7%	7%	91.67%	305	13
F	34862	Producto Ito O	3000	1	2	7	1%	7%	15%	86.3%	905	14
A	65837	Producto Ito X	3000	8	2	2	1%	7%	4%	88.00%	375	15

Cada color reporta se identifica cuáles son los productos mejores y los peores productos de la categoría, y con base a esto se podrán definir más adelante las estrategias y tácticas de la categoría

Indica que significa cada color

En estas celdas de excel se colocará la información de la categoría correspondiente

Estos datos son resultados de las fórmulas que se incluyen, así como los colores

Fuente: Elaboración propia. Con fines de interpretación. Año 2009

### 3.5.2 Formato para análisis de ventas de categoría y subcategoría

Actualmente existen cuatro diferentes formatos para el análisis de ventas, y están separados para cada variable que se desee evaluar, se propone un formato con el nombre de “Tendencia de ventas de la categoría”, en donde se incluye también el apartado para las ventas de las subcategorías y las variables más importantes de análisis que son:

- Ventas en quetzales
- Ventas en unidades
- Ganancia
- Porcentaje de margen de venta

Se le debe completar a los formatos la información siguiente:

- Ventas totales del supermercado, tanto en quetzales, unidades y ganancia, de acuerdo a los tiempos establecidos.
- Ventas totales del supermercado, por división y por departamento a donde pertenece la categoría así como de la categoría en proceso, y se necesitan, ventas en quetzales, unidades y ganancia, de acuerdo a los tiempos establecidos.

A este formato se le incluyó algunas validaciones con colores, que son las siguientes:

- Si la variación es del cinco al diez por ciento se marca la celda de color mostaza.
- Si es mayor al diez punto un por ciento entonces el color es celeste.
- Y si es un porcentaje negativo el color de la celda será color rosa. Esto se definió conociendo los criterios de decisión que toman los involucrados en el proceso.

A continuación se presentan el formato descrito anteriormente, y en seguida un ejemplo para interpretación.

**Cuadro 16**  
**Formato propuesto para datos de ventas**

TENDENCIAS DE VENTAS DE LA CATEGORIA																		
CATEGORIA :																		
Ventas Totales en el Supermercado																		
Antecedentes de tendencia de ventas de la categoría	Total año 2006				Total año 2007				Diferencias y variaciones								% de Ventas Supermercado 2006	% de Ventas Supermercado 2007
	Ventas O.	Unidades	Ganancia	% Margen de venta	Ventas O.	Unidades	Ganancia	% Margen de venta	Diferencia en valores	Porcentaje variación quetzales	Diferencia en unidades	Porcentaje variación unidades	Diferencia Ganancia	Porcentaje variación Ganancia	Margen de venta	Porcentaje variación Margen		
Total Supermercado				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
Total Supermercado por División donde esta la categoría				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
Total Supermercado por departamento				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
Total Supermercado para esta categoría				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		

Esta información provee ventas por división, departamento y categoría, ver como se desempeña año contra año la categoría, contra el desempeño de la división, departamento como del total de ventas del supermercado

Tendencia actual de ventas de la categoría en el supermercado	Enero a la fecha del inicio de P.A.P.C. Año anterior				Enero a la fecha del inicio de P.A.P.C. Año actual				Diferencias y variaciones								% de Ventas Supermercado año anterior al P.A.P.C.	% de Ventas Supermercado año actual
	Ventas O.	Unidades	Ganancia	% Margen de venta	Ventas O.	Unidades	Ganancia	% Margen de venta	Diferencia en valores	Porcentaje variación quetzales	Diferencia en unidades	Porcentaje variación unidades	Diferencia Ganancia	Porcentaje variación Ganancia	Margen de venta	Porcentaje variación Margen		
Total Supermercado				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
Total Supermercado por División				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
Total Supermercado por departamento				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
Total Supermercado para esta categoría				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		

Esta información provee ventas por división, departamento y categoría, ver como se desempeña tiempo cercano al P.A.P.C contra el mismo tiempo del año anterior, contra el desempeño de la división y el departamento.

TENDENCIAS DE VENTAS DE LA SUBCATEGORIA																		
CATEGORIA :																		
Categoría total de ventas Supermercado																		
Antecedentes de tendencia de ventas de por subcategoría	Total año 2006				Total año 2007				Diferencias y variaciones								% de Ventas Supermercado 2006	% de Ventas Supermercado 2007
	Ventas O.	Unidades	Ganancia	% Margen de venta	Ventas O.	Unidades	Ganancia	% Margen de venta	Diferencia en valores	Porcentaje variación quetzales	Diferencia en unidades	Porcentaje variación unidades	Diferencia Ganancia	Porcentaje variación Ganancia	Margen de venta	Porcentaje variación Margen		
Total Supermercado Categoría	00.00	0	00.00	≠DIV:0!	00.00	0	00.00	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
SUBCATEGORIA "A"				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
SUBCATEGORIA "B"				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
SUBCATEGORIA "C"				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
SUBCATEGORIA "D"				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		

Esta información provee la misma información que los cuadros anteriores, pero a

Categoría total de ventas Supermercado																		
Tendencia actual de ventas por subcategoría	Enero a la fecha del inicio de P.A.P.C. Año anterior				Enero a la fecha del inicio de P.A.P.C. Año actual				Diferencias y variaciones								% de Ventas Supermercado año anterior al P.A.P.C.	% de Ventas Supermercado año actual
	Ventas O.	Unidades	Ganancia	% Margen de venta	Ventas O.	Unidades	Ganancia	% Margen de venta	Diferencia en valores	Porcentaje variación quetzales	Diferencia en unidades	Porcentaje variación unidades	Diferencia Ganancia	Porcentaje variación Ganancia	Margen de venta	Porcentaje variación Margen		
Total Supermercado Categoría	00.00	0	00.00	≠DIV:0!	00.00	0	00.00	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
SUBCATEGORIA "A"				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
SUBCATEGORIA "B"				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
SUBCATEGORIA "C"				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		
SUBCATEGORIA "D"				≠DIV:0!				≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	0	≠DIV:0!	00	≠DIV:0!	≠DIV:0!	≠DIV:0!		

nivel de subcategorías que integran la categoría en estudio.

Fuente: Elaboración propia. Rediseño del P.A.P.C. Año 2009

Figura 14

FIGURA PARA INTERPRETAR FORMATO TENDENCIAS DE VENTAS

TENDENCIAS DE VENTAS DE LA CATEGORIA																		
CATEGORIA :																		
Ventas Totales en el Supermercado																		
Automatización de ventas de la categoría	Total año 2008						Total año 2007						Diferencias y variaciones					
	Ventas U.	Medidas	Ventas U.	% Margen	Ventas U.	Medidas	Ventas U.	Medidas	% Margen	Ventas U.	Medidas	% Margen	Ventas U.	Medidas	% Margen	Ventas U.	Medidas	
Total Supermercado	64.984,44	394	64.984,44	9%	64.984,44	370	64.984,44	9%	0,00%	0,0%	24	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	
Total Supermercado por División donde está la categoría	64.984,44	394	64.984,44	9%	64.984,44	370	64.984,44	9%	0,0%	0,0%	24	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	
Total Supermercado por Departamento	64.984,44	394	64.984,44	9%	64.984,44	370	64.984,44	9%	0,0%	0,0%	24	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	
Total Supermercado para esta categoría	64.984,44	394	64.984,44	9%	64.984,44	370	64.984,44	9%	0,0%	0,0%	24	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	

TENDENCIAS DE VENTAS DE LA SUBCATEGORIA																		
CATEGORIA :																		
Categoría total de ventas Supermercado																		
Automatización de ventas de subcategoría en el supermercado	Total año 2008						Total año 2007						Diferencias y variaciones					
	Ventas U.	Medidas	Ventas U.	% Margen	Ventas U.	Medidas	Ventas U.	Medidas	% Margen	Ventas U.	Medidas	% Margen	Ventas U.	Medidas	% Margen	Ventas U.	Medidas	
Total Supermercado	64.984,44	394	64.984,44	9%	64.984,44	370	64.984,44	9%	0,0%	0,0%	24	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	
Total Supermercado por División	64.984,44	394	64.984,44	9%	64.984,44	370	64.984,44	9%	0,0%	0,0%	24	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	
Total Supermercado por Departamento	64.984,44	394	64.984,44	9%	64.984,44	370	64.984,44	9%	0,0%	0,0%	24	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	
Total Supermercado para esta categoría	64.984,44	394	64.984,44	9%	64.984,44	370	64.984,44	9%	0,0%	0,0%	24	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	

Solo en estas celdas de excel se colocará la información de la categoría correspondiente

Los colores y demás números son resultados de las fórmulas incluidas para apoyar el análisis y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia. Con fines de interpretación. Año 2009

El color rosa significa una baja en ventas

Cuando la variación es mayor al diez por ciento, se marca la celda de color celeste

Cuando la variación es del cinco al diez por ciento se marca la celda de color mostaza

El mecanismo que se utilizará para el llenado de los formatos, será el siguiente:

- se comparten electrónicamente al inicio de cada PAPC, es decir en la fase uno según la presente propuesta, y desde ahí los involucrados estarán recolectando la información requerida
- los formatos se deben tener listos al momento que se avance en cada una de las fases, tal como lo demuestran los flujogramas que aparecen más adelante en este documento.
- previo al inicio de cada fase los involucrados, deben garantizar que los formatos ya estén llenos con la información requerida.

### **3.6 Inducción del rediseño del PAPC**

La inducción es un proceso mediante el cual se dará a conocer el rediseño del PAPC y sus principales cambios, para llevar a cabo el desarrollo de las diferentes actividades en cada fase del proceso.

La inducción se regirá por los siguientes lineamientos generales:

- El gerente general se encargará de presentar a la división de compras y demás involucrado el rediseño del PAPC y sus cambios.
- Durante el primer día de trabajo del PAPC los gerentes de categoría presentarán a los involucrados las fases y tiempos que se deberán cumplir durante el desarrollo del proceso.

Se deberá evaluar periódicamente a partir de la tercera semana el cumplimiento y avance del PAPC con las categorías que se encuentren en este proceso.

#### **3.6.1 Contenido del programa de inducción**

Todo programa de inducción debe contener aspectos básicos de la empresa, y por esto aquí se debe incluir información del supermercado, como del proceso específicamente, siendo un detalle sugerido el siguiente.

- Bienvenida al supermercado y breve reseña histórica.
- ¿Quién es el responsable del PAPC y qué se espera en cada proceso?
- Misión y filosofía
- Objetivos y metas
- Políticas a cumplir en el PAPC
- Actividades

### **3.6.2 Flujogramas de cada fase del rediseño del PAPC**

Los flujogramas demuestran de forma gráfica una guía de como se sugieren que se adopten las diferentes actividades que si agregan valor al proceso en cada una de las fases del rediseño propuesto, se destaca principalmente es que al finalizar cada fase se sugiere que se envíe vía correo electrónico a los involucrados.

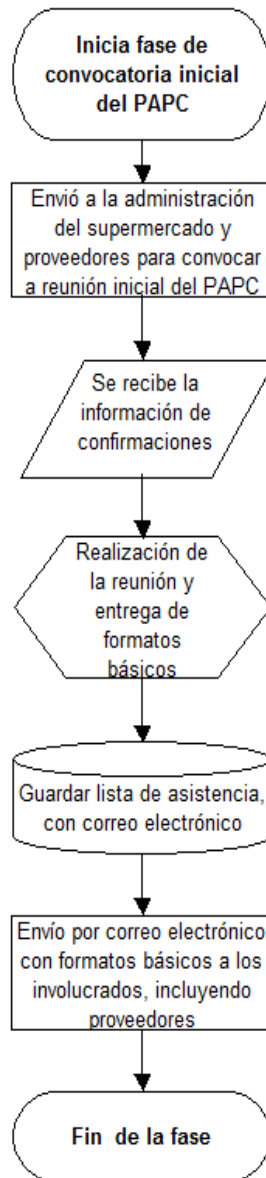
El objetivo de esta fase es convocar a reunión y dar a conocer que categoría estará en el proceso, la entrega de los instrumentos administrativos y finalmente, obtener la lista de los correos electrónicos que servirán como medio de comunicación.

El tiempo máximo necesario deberá ser una semana, y culminada esta fase es importante reflejarlo en el cuadro de control ya mencionado anteriormente. Esta es una parte que se incluye como nueva, porque el actual PAPC no la contempla, y es fundamental para la oficialización de que se llevará a cabo el proceso con una categoría puntual.

El flujograma siguiente, indica las actividades a desarrollarse en la fase de la convocatoria inicial del PAPC.

## Flujograma 1

### Fase de convocatoria inicial del PAPC



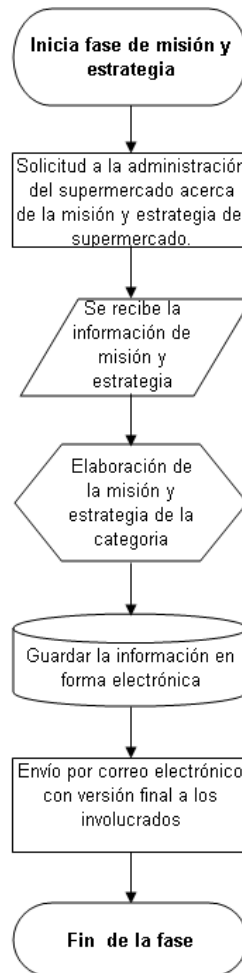
Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

El siguiente flujograma muestra las actividades que se incluyen en la fase de la misión y estrategia, en donde se debe obtener información de la parte administrativa del supermercado acerca de la misión y estrategia del negocio, para sí poder elaborar lo correspondiente a la categoría que se este llevando como PAPC. Las actividades deben hacerse en una semana, como máximo.



## Flujograma 2

### Fase de la misión y estrategia



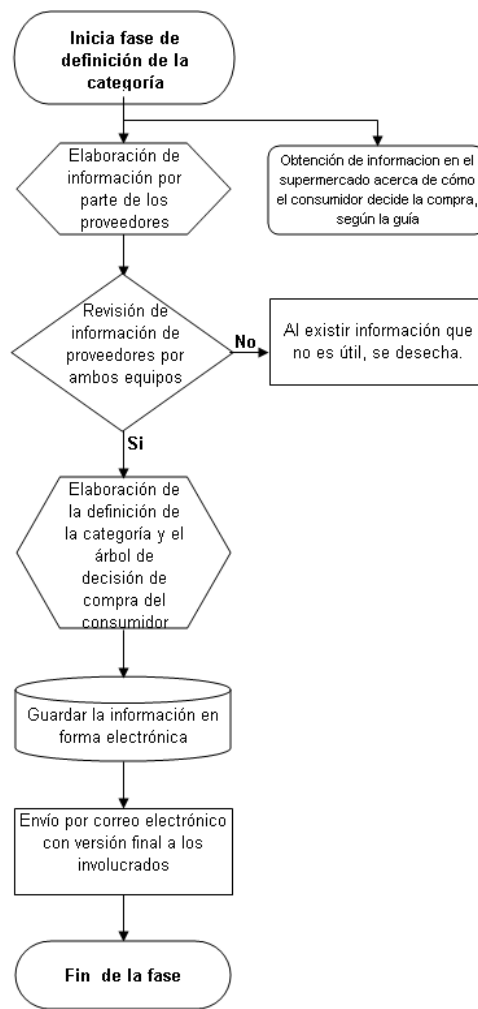
**Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009**

La siguiente fase del rediseño del PAPC es la definición de la categoría, aquí se sugiere que se alternen algunas actividades entre los involucrados, por lo tanto, a medida que los involucrados por parte de los proveedores están elaborando información para análisis, del lado del supermercado estarán obteniendo información de los clientes, de acuerdo a una guía establecida.

Se sugiere también que toda la información que se tenga, se revise y se seleccione la que será útil, la que no servirá se desecha, se refiere básicamente a fuentes que sean estudios de hace tres años o más, al inicio del PAPC.

### Flujograma 3

#### Fase de la definición de la categoría



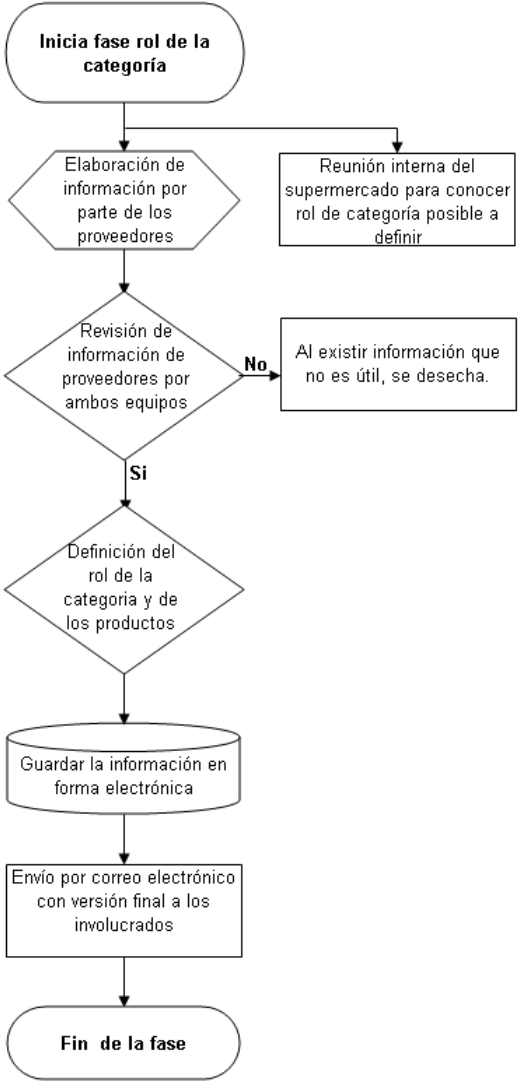
Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

El objetivo principal de esta fase es lograr la definición de la categoría y el árbol de decisión de compra del consumidor, es decir, el orden de los criterios al momento de decidir la compra; para esta fase se tienen dos semanas.

Al igual que la fase anterior, en el rol de la categoría se sugiere que se alternen las primeras actividades, mientras los proveedores elaboran su información, los involucrados de parte del supermercado deben reunirse para conocer

anticipadamente el posible rol que tendrá la categoría como parte del surtido en el supermercado; tal como aparece en el siguiente flujograma.

### Flujograma 4 Fase del rol de la categoría



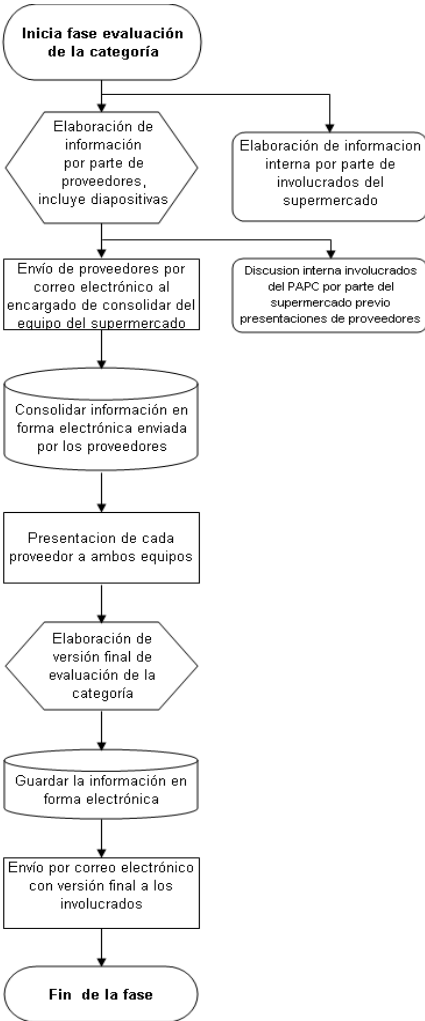
Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

Posteriormente todos los involucrados revisan la información desechando la que no será útil; se refiere básicamente a fuentes que sean estudios de hace tres años o más, al inicio del PAPC. Lo importante de esta fase es que al final debe decidirse

sobre el rol de la categoría y de los productos que forman parte de ella. Como máximo esta fase deberá terminarse en máximo dos semanas.

La siguiente fase del rediseño del PAPC, es la evaluación de la categoría; en donde el proceso utiliza el mayor tiempo de todas las fases, este tiempo como máximo deberá ser seis semanas. Es importante mencionar que aquí se sugiere alternar actividades, cuando los proveedores están elaborando su información al mismo tiempo por parte del supermercado están trabajando en datos internos, tal cómo se ve en el siguiente flujograma.

**Flujograma 5**  
**Fase de la evaluación de la categoría**

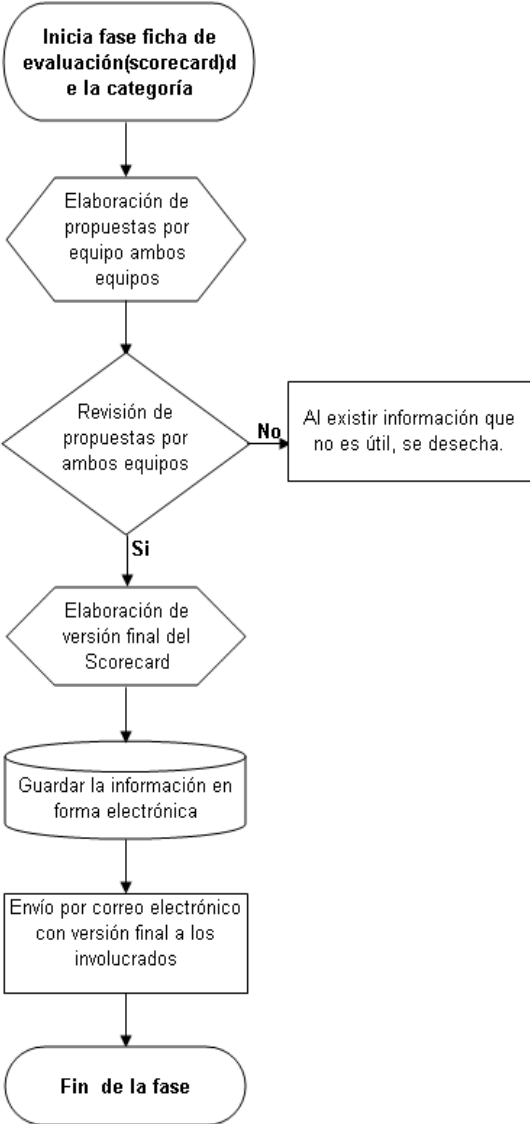


Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

Esta fase se contempla el envío de información por los proveedores y en el mismo tiempo los involucrados del supermercado se preparan para las presentaciones que los proveedores realizarán. En la evaluación de la categoría, al tener toda la información y cumplidas las reuniones internas por parte del supermercado, cada proveedor deberá hacer la presentación de la evaluación y análisis de la categoría que esta en PAPC, a todos los involucrados en dicho proceso. El objetivo final, es que entre todos se debe elaborar un solo informe de la evaluación de la categoría.

### Flujograma 6

#### Fase de la ficha de evaluación (Scorecard) de la categoría

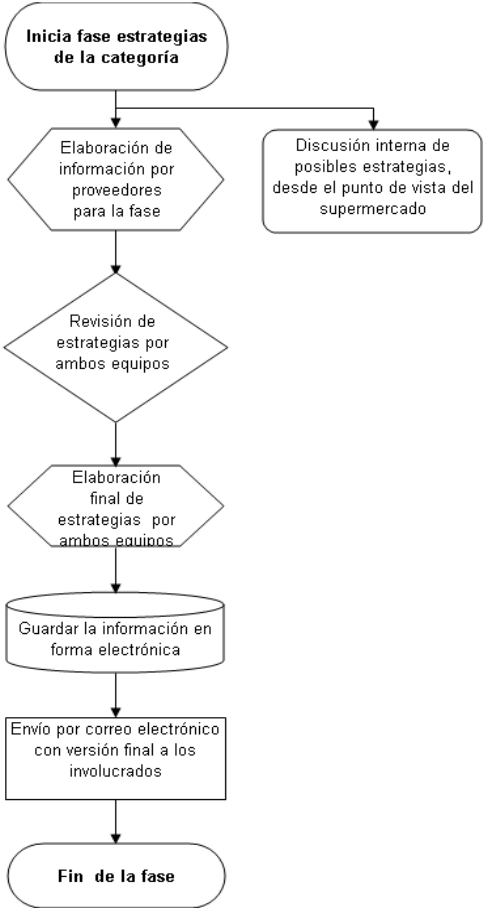


Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

El flujograma anterior, se refiere a la fase de ficha de evaluación (Scorecard) de la categoría, en donde no se debe exceder de una semana, aquí todos los involucrados deberán realizar hasta un máximo de tres propuestas, para someterlo a consideración y decidir al respecto, lo importante es, que se determinan los factores en números para la medición que se tendrá para el momento de la puesta en marcha de la implementación de PAPC en el supermercado. Se considera información no útil, si en las opciones se presentan por los involucrados que no pueden ser medibles, por lo tanto se desechan.

La fase siguiente es, las estrategias de la categoría, las actividades pueden visualizarse en el flujograma siguiente.

**Flujograma 7**  
**Fase de las estrategias de la categoría**

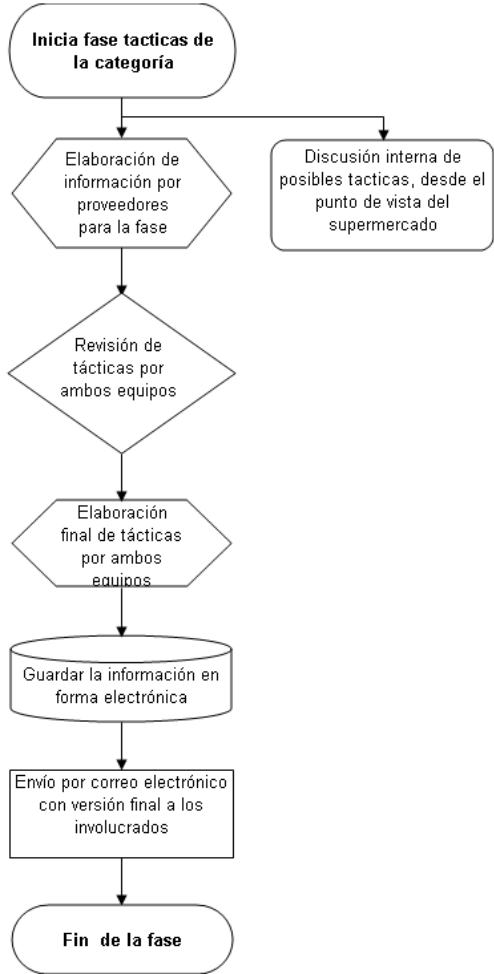


Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

Esta fase tiene un tiempo de dos semanas, lo importante aquí es la elaboración de información por los proveedores y alternamente en el supermercado se discute sobre cuales serán las posibles estrategias a definir. Finalmente la decisión de las estrategia a tomar se deciden en conjunto con todos los involucrados, tomando para esto la información que los proveedores y las discusiones que se realizaron en el supermercado para tal motivo.

En seguida aparece la fase de las tácticas de la categoría, igual que la anterior esta no debe excederse de dos semanas, su desarrollo de actividades es similar a las estrategias, ver flujograma a continuación.

**Flujograma 8**  
**Fase de las tácticas de la categoría**

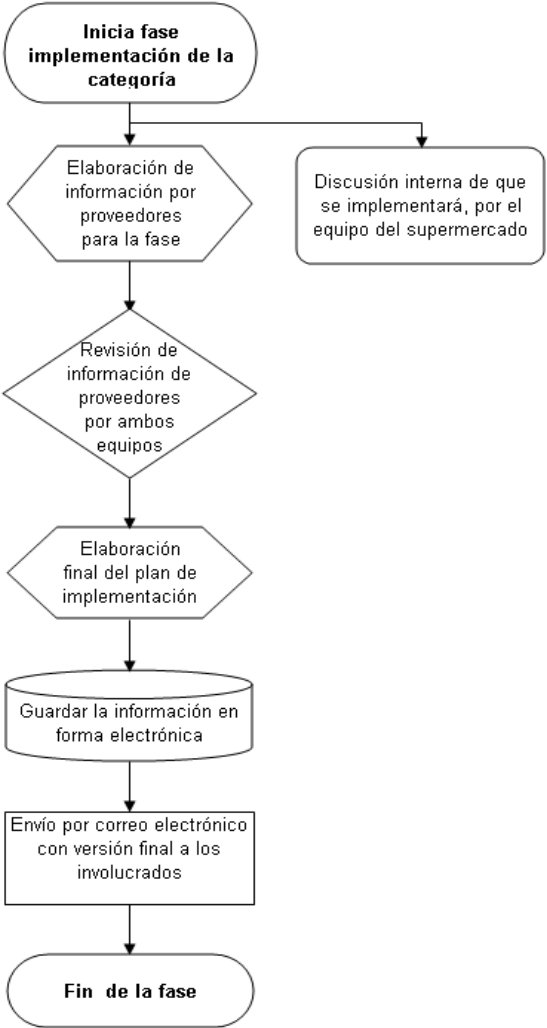


Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

En las estrategias como en las tácticas, se debe velar porque estén definidas cumpliendo con las políticas del supermercado, que están contenidas en la presente propuesta.

Terminadas las fases anteriores, continua la fase de implementación, se alterna una actividad de la siguiente manera: cuando los proveedores están preparando su información de propuestas para implementar, el equipo del supermercado discute internamente lo que probablemente se implementará; ver flujograma a continuación.

**Flujograma 9**  
**Fase de la implementación**



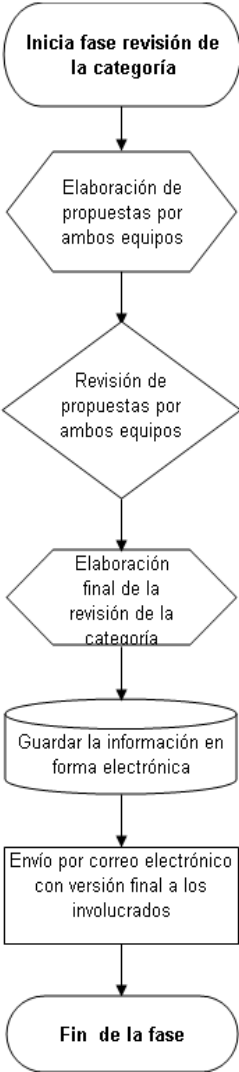
Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009



La fase de implementación, debe desarrollarse como máximo en dos semanas, según la propuesta de rediseño.

La última fase del rediseño del PAPC, sigue siendo la revisión de la categoría, en donde se elaboran propuestas, se revisan y se define por parte de los involucrados cómo se controlará cada tema que se defina en el plan de implementación de la categoría. Esta fase no debe exceder de una semana de tiempo, las actividades se pueden ver en el flujograma siguiente.

**Flujograma 10**  
**Fase de revisión de la categoría**



Fuente: Elaboración propia. Rediseño del PAPC. Año 2009

### **3.7 Implementación del rediseño del PAPC**

Para la implementación del rediseño del PAPC en el supermercado, es necesario lo siguiente:

- a) Los recursos que se utilizarán son los mismos que actualmente se ocupan, lo único que se adiciona es autorización de envío de información correspondiente al PAPC a los involucrados por medio de correo electrónico, del lado del supermercado, porque ya se cuenta con Internet y los proveedores ya cuentan con este medio de comunicación.
- b) Como todo cambio en un proceso, este debe ser comunicado desde el nivel más alto hasta el más bajo en todas las áreas que comprende el supermercado, así como a los proveedores.

Importante que se implemente esta propuesta, porque se logrará resolver la problemática que presenta el supermercado, en cuanto al retraso del proceso, podrá llevar ahora un mejor control del desarrollo del rediseño propuesto en cada fase, así también la ayuda de flujogramas que se incluyeron anteriormente para cumplir con la secuencia de las actividades.

Los instrumentos administrativos llamados formatos para análisis de surtido y ventas propuestos, están enfocados como ayuda en la toma de decisiones, y así evitar el exceso de información que actualmente existe con varios formatos que utiliza, además se incluyen fórmulas que actualmente elaboran manualmente.

Los cambios de estructura organizacional, ayudará a que los involucrados por parte del supermercado, tengan mayor responsabilidad y compromiso con el proceso, a efecto de evitar el abandono que sucedía en algunas fases del actual proceso.

A continuación un cronograma de actividades para la implementación del rediseño del PAPC.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL REDISEÑO DEL PAPC

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO EN SEMANAS																										
		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
1	Conocimiento de detalles del rediseño del PAPC a la Gerencia General.	■																										
2	Autorización de la Gerencia General del rediseño del PAPC en el supermercado, luego de conocer el detalle respectivo.	■																										
3	Comunicado oficial del Rediseño del PAPC en reunión general al personal del supermercado.		■																									
4	Convocar a reunión a los principales proveedores para comunicar el nuevo Rediseño del PAPC, en grupo no mayores de veinte (20). Deberán estar presente los gerentes de categoría con lo que realizan negociaciones			■	■																							
5	Comunicación directa al personal del supermercado y proveedores que tienen más relación con el PAPC, sobre: Instrumentos administrativos aplicables para el análisis de la información, también sobre el seguimiento y control que se llevará del rediseño. Grupo no mayores a veinte (20).					■	■																					
6	Seleccionar una categoría, por parte de la Gerencia General, para el nuevo rediseño del PAPC							■																				
7	Desarrollo del PAPC de una categoría seleccionada.								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### 3.8 Comunicación del rediseño del PAPC con personal del supermercado y proveedores

Se contempla una comunicación directa con personal del supermercado y proveedores que tienen más relación con el PAPC y estará a cargo de la División de Compras que tiene a sus cargo a los gerentes de categoría.

El objetivo es que se entienda el rediseño propuesto y poder llevarlo a la práctica, estas reuniones trabajo serán desarrolladas por un máximo de dos semanas. Se deben incluir a grupos no mayores a veinte y debe desarrollarse por cada grupo en dos días con temas según el cronograma siguiente:

#### **CRONOGRAMA PARA COMUNICACIÓN DIRECTA CON INVOLUCRADOS EN EL REDISEÑO DEL PAPC**

No.	TEMA A COMUNICAR	TIEMPO EN DIAS	
		1	2
1	Rediseño del PAPC		
2	Que se elimina del proceso anterior		
3	Actividades que se alternan con el rediseño		
4	Explicar en que partes se automatiza el proceso		
5	Beneficio en costos que representa el rediseño		
6	Explicación de los Instrumentos administrativos aplicables:		
	a) Formato para análisis de surtido de la categoría en el supermercado		
	b) Formato para análisis de ventas de categoría		
7	Ejemplos de los Instrumentos administrativos aplicables:		
	a) Formato para análisis de surtido de la categoría en el supermercado		
	b) Formato para análisis de ventas de categoría		
8	Explicación y ejemplos de las herramientas de control, actualización y control		

## CONCLUSIONES

Después de la culminación de este estudio se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

1. Se confirman las hipótesis planteadas, ya que se pudo determinar que las causas por las cuales existe retraso y abandono en el Proceso de administración por categorías - PAPC - en el supermercado, radica en el exceso de información, la poca planificación, comunicación no fluida y el demasiado tiempo de análisis de la información.
2. La organización de la división de compras no responde a las necesidades que enfrenta el PAPC, por lo tanto no se obtiene total responsabilidad de todos los involucrados por parte del supermercado, especialmente por los asistentes de mercadeo y publicidad, así como los asistentes de planogramas.
3. La investigación permitió conocer lo indispensable que es contar con una guía y formatos básicos para análisis, porque actualmente no existe uniformidad en los mismos e incluso se genera información que no es útil para el PAPC.
4. El supermercado no es muy eficiente con el PAPC, porque se desarrolla en más tiempo de lo esperado, elevando con esto el costo total por una categoría a Q 245,875.00 por arriba de lo estimado, lo esperado en tiempo es de treinta y seis semanas con un costo estimado Q 411,125.00.
5. Actualmente no existe una manera de darle seguimiento al PAPC en el supermercado, y por ello no permite conocer las debilidades y oportunidades de mejora.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones determinadas anteriormente, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Para evitar el retraso y abandono del proceso de administración por categorías -PAPC- , es necesaria la implementación de la propuesta del rediseño del proceso.
2. Para obtener un grado de responsabilidad más alto de los involucrados de parte del supermercado, es importante implementar los cambios de organización sugeridos sobre todo en la estructura de la División de compras.
3. Para que se genere información útil para el PAPC y que sea uniforme, se sugiere la utilización de los instrumentos administrativos contenidos en la propuesta, y los flujogramas de cada fase del proceso como guía de actividades.
4. Para que el PAPC sea eficiente en el supermercado, debe cumplirse con los tiempos sugeridos para cada fase en el rediseño, que son veinte semanas y lograr obtener un beneficio de Q 292,000.00, que significa un cuarenta y tres por ciento (44%) de ahorro, porque el costo de la presente propuesta es de Q 365,000.00.
5. Con la implementación de las herramientas de control, se podrá darle mejor seguimiento al rediseño ya implementado y que cumpla con los objetivos del supermercado, haciendo de esta forma más visible las debilidades y oportunidades de mejora que puedan existir para futuros cambios. Recordar que lo único constante en un proceso es el cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AC Nielsen. Seminario Category Management...Más Allá de la teoría. San José, Costa Rica. Septiembre de 2,006. 313 páginas.
2. AC Nielsen. Seminario Category Management Best Practices Report. ECR. Europa Año 2,005. 175 páginas.
3. Benavides Pañeda, Javier. Administración. Mc Graw Hill Interamericana, México 2,003. 354 páginas.
4. Blattberg, R. C. Administración por Categorías. Food Marketing Institute. USA 1,995. 150 páginas.
5. Bosch P. ¿Hacia donde va la Administración por Categorías?. Seminario Ceret. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Ingeniería Industrial. Año 2,007. 55 páginas.
6. Castellanos Bonilla, Luis Fernando. El Muestreo Probabilístico como Medio Instrumento de Medición en Investigaciones de Mercado en una Empresa de Servicios de Marketing. Tesis Administración de Empresas, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala noviembre de 2,007. 157 páginas.
7. De León Villeda, Saúl Moisés. Estrategias Promocionales en Tiendas de Autoservicio para Diferentes Segmentos de Mercado(Categoría de Cuidado Oral). Tesis Administración de Empresas, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala octubre de 2,003. 103 páginas.

8. Facultad de Ciencias Económicas. Compilación de Material Bibliográfico para el Curso de Teoría Administrativa II, Volumen 2. Documento de apoyo a la docencia. Segunda Edición Departamento de Publicaciones, USAC. Guatemala 1,997. 101 páginas.
9. Fisher, Laura. Mercadotecnia. 2da. Edición. Editorial MC Graw Hill, México 1,998. 654 páginas.
10. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición, Editorial McGraw Hill, México 1,994. 432 Páginas.
11. GS1 Guatemala. Seminario Conocimiento del Consumidor y Category Management. Guatemala. Agosto de 2,005. Sin número de páginas.
12. Hair, J. Bus P. y Ortinau D. Investigación de Mercados. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México 2,004. 715 páginas.
13. Instituto Centroamericano de Administración Pública. Antología Rediseño de Procesos. Guatemala 2,005. 165 páginas.
14. Koontz Harold; Heinz Weiherich. Administración: Una Perspectiva Global. 11 edición. MC Graw Hill. 796 páginas.
15. Kotler, Phillip. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. México 1,999. 675 Páginas
16. Linger, C.A. y Warwick. La Encuesta por Muestreo Teoría y Práctica. 5ta. Edición. Editorial Continental, S.A. México 1,985. 405 páginas.



17. Mendizábal López, Lilian Maribel. Rediseño Organizacional de una Empresa Distribuidora Exclusiva de Productos para el Cabello. Tesis Administración de Empresas, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala septiembre de 2,003. 193 páginas.
18. Nielsen. Category Management...Más Allá de la Teoría. Seminario Category Master. The Nielsen Company, Buenos Aires, Argentina. Mayo 2,007. 239 páginas.
19. Nielsen. Category Management. Positioning your Organization to Win. American Marketing Association. USA. NTC/Contemporary Publishing Company. 1,998. 230 páginas.
20. Peppard y Phillip Rowland. La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios. Editorial Prentice Hall, México 1,998. 245 páginas.
21. Piloña, Gabriel. Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Quinta edición. Guatemala, 2,002. 236 páginas.
22. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 2,002. 480 páginas.
23. Robbins, Stephen, Mary Coulter. Administración. Quinta Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1,994. 770 páginas.
24. Rodas Estrada, Alba Patricia. Propuesta de Reorganización de la Fiscalía de Menores o de la Niñez del Ministerio Público de Guatemala. Tesis

Administración de Empresas, USAC, Facultad de Ciencias Económicas.  
Guatemala febrero de 1,999. 124 páginas.

25. Stoner, James A.F.; Freeman, R. Edward. Administración. Quinta edición.  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1,995. 691  
páginas.

26. Terry & Franklin. Principios de Administración. Editorial CECSA., México  
1,985. 747 páginas.

27. Urizar, Enrique. Sobre el Lean Management y la Excelencia. Fundación  
Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – Fundibeq -. Compañía  
Overcall S.L. 2,001. 215 páginas.

28. William E. Trischler. Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Gestión  
2,000 – 1,998. 150 páginas.

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Formato para la prueba del ácido**

PRUEBA DE ÁCIDO						
Procedimiento o fase:						
Código de la actividad	Pregunta					Valor
	1	2	3	4	5	


## Anexo 2

### Formato para aplicación Regla ESIA

REGLA ESIA					
Procedimiento o fase:					
Código de la actividad	Valor Regla Ácida	Elimine	Simplifique	Integre	Automatica

## Anexo 3

### Boleta de encuesta

	<b>UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>ENCUESTA DE TRABAJO DE TESIS</b>																																																
<p>Buen día/ tarde: mi nombre es Wilson Bautista, actualmente estoy realizando una investigación sobre el Proceso de administración por categorías en un supermercado.</p> <p>Por este motivo solicito su apoyo para contestar cada una de las interrogantes que se presentan a continuación, por su experiencia que tiene cuando ha participado en el proceso en estudio. Gracias por su tiempo y colaboración a esta investigación</p>																																																	
<p><b>1. ¿Cómo califica la planificación general del PAPC?</b></p> <p>Nada de Planificación <input type="checkbox"/>      Poca Planificación <input type="checkbox"/>      Mucha Planificación <input type="checkbox"/></p>																																																	
<p><b>2. ¿Cómo califica la planificación de cada fase del PAPC?</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Nada planificado</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Poco planificado</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Mucha planificación</th> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Nada planificado</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Poco planificado</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Mucha planificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Misión y estrategia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Estrategias de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Definición de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Tácticas de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Rol de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Plan de implementación</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Evaluación de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Revisión de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Scorecard de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			Nada planificado	Poco planificado	Mucha planificación		Nada planificado	Poco planificado	Mucha planificación	Misión y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estrategias de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Definición de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tácticas de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rol de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plan de implementación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Evaluación de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisión de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Scorecard de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nada planificado	Poco planificado	Mucha planificación		Nada planificado	Poco planificado	Mucha planificación																																										
Misión y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estrategias de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Definición de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tácticas de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Rol de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plan de implementación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Evaluación de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisión de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Scorecard de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<p><b>3. ¿Cuál es su opinión, de acuerdo a la cantidad de información del PAPC?</b></p> <p>Existe ausencia de información <input type="checkbox"/>      Existe demasiada información <input type="checkbox"/></p>																																																	
<p><b>4. ¿Cuál es su opinión, de acuerdo a la cantidad de información en cada una de las fases del PAPC?</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Ausencia de Información</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Demasiada Información</th> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Ausencia de Información</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Demasiada Información</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Misión y estrategia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Estrategias de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Definición de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Tácticas de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Rol de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Plan de implementación</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Evaluación de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Revisión de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Scorecard de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			Ausencia de Información	Demasiada Información		Ausencia de Información	Demasiada Información	Misión y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estrategias de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Definición de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tácticas de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rol de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plan de implementación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Evaluación de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisión de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Scorecard de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
	Ausencia de Información	Demasiada Información		Ausencia de Información	Demasiada Información																																												
Misión y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estrategias de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
Definición de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tácticas de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
Rol de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plan de implementación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
Evaluación de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisión de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
Scorecard de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
<p><b>5. ¿Cómo califica la forma de forma de comunicación que se da en el PAPC?</b></p> <p>Mala comunicación <input type="checkbox"/>      Buena comunicación <input type="checkbox"/>      Excelente comunicación <input type="checkbox"/></p>																																																	
<p><b>6. ¿Cómo califica la forma de forma de comunicación que se da en cada una de las fases del PAPC?</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Falta de comunicación</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Poca comunicación</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Mucha comunicación</th> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Falta de comunicación</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Poca comunicación</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Mucha comunicación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Misión y estrategia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Estrategias de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Definición de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Tácticas de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Rol de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Plan de implementación</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Evaluación de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Revisión de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Scorecard de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			Falta de comunicación	Poca comunicación	Mucha comunicación		Falta de comunicación	Poca comunicación	Mucha comunicación	Misión y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estrategias de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Definición de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tácticas de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rol de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plan de implementación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Evaluación de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisión de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Scorecard de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de comunicación	Poca comunicación	Mucha comunicación		Falta de comunicación	Poca comunicación	Mucha comunicación																																										
Misión y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estrategias de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Definición de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tácticas de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Rol de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plan de implementación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Evaluación de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisión de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Scorecard de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<p><b>7. ¿Cuánto es el tiempo que se utiliza para analizar información en el PAPC?</b></p> <p>Poco tiempo <input type="checkbox"/>      Demasiado tiempo <input type="checkbox"/>      Tiempo esperado o estándar <input type="checkbox"/></p>																																																	
<p><b>8. ¿Cuánto es el tiempo que se utiliza para analizar información en el desarrollo de cada una de las fases del PAPC?</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Poco tiempo</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Demasiado tiempo</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Tiempo esperado o estándar</th> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Poco tiempo</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Demasiado tiempo</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Tiempo esperado o estándar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Misión y estrategia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Estrategias de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Definición de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Tácticas de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Rol de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Plan de implementación</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Evaluación de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Revisión de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Scorecard de la categoría</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			Poco tiempo	Demasiado tiempo	Tiempo esperado o estándar		Poco tiempo	Demasiado tiempo	Tiempo esperado o estándar	Misión y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estrategias de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Definición de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tácticas de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rol de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plan de implementación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Evaluación de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisión de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Scorecard de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Poco tiempo	Demasiado tiempo	Tiempo esperado o estándar		Poco tiempo	Demasiado tiempo	Tiempo esperado o estándar																																										
Misión y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estrategias de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Definición de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tácticas de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Rol de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plan de implementación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Evaluación de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisión de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Scorecard de la categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										

9. Indique el factor que considera ha provocado atraso en los PAPC que se han desarrollando anteriormente:

Poca planificación       Comunicación no fluida       Demasiado tiempo de análisis   
Falta de información       Exceso de información

10. Cuando ha existido abandono en el PAPC, ha sido por más de un motivo:  
Si       No

11. Cuando ha existido abandono en el PAPC, ¿en qué fase considera que es más frecuente?

Misión y estrategia	<input type="checkbox"/>	Estrategias de la categoría	<input type="checkbox"/>
Definición de la categoría	<input type="checkbox"/>	Tácticas de la categoría	<input type="checkbox"/>
Rol de la categoría	<input type="checkbox"/>	Plan de implementación	<input type="checkbox"/>
Evaluación de la categoría	<input type="checkbox"/>	Revisión de la categoría	<input type="checkbox"/>
Scorecard de la categoría	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

12. ¿Cuál es su opinión, respecto a la necesidad de una guía para el PAPC en el supermercado?  
Indispensable       No se necesita