



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE
BASADA EN EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE UNA DISTRIBUIDORA
AL SECTOR ALIMENTICIO**

Héctor Enrique Fortunato Fernández Castañeda
Asesorado por el Ing. Msc Julio Francisco Cruz Urrutia

Guatemala, septiembre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE
BASADA EN EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE UNA DISTRIBUIDORA
AL SECTOR ALIMENTICIO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

HÉCTOR ENRIQUE FORTUNATO FERNÁNDEZ CASTAÑEDA
ASESORADO POR EL ING. MSC JULIO FRANCISCO CRUZ URRUTIA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE BASADA EN EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE UNA DISTRIBUIDORA AL SECTOR ALIMENTICIO

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 8 de julio de 2017.

Héctor Enrique Fortunato Fernández Castañeda



USAC
TRICENTENARIA
 Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / 2418-8000 Ext. 86226



AGS-MGIPP-024-2017

Guatemala, 08 de julio de 2017.

Director
 Francisco Gómez Rivera
 Escuela de **Ingeniería Industrial**
 Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Héctor Enrique Fernández Castañeda** carné número **960020**, quien optó la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría de Gestión Industrial.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

MSc. Ing. Julio Francisco Cruz Urrutia
 Asesor (a)

INGENIERO AGRONOMO
Julio Francisco Cruz Urrutia
 Colegiado No. 5795

Dra. Alba Maritza Guerrero Spinola
 Coordinadora de Área
 Gestión de Servicios

ALBA MARITZA GUERRERO SPINOLA
 INGENIERA INDUSTRIAL
 COLEGIADA No. 4611

MSc. Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
 Director
 Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo
 /la



REF.DIR.EMI.121.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE BASADA EN EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE UNA DISTRIBUIDORA AL SECTOR ALIMENTICIO**, presentado por el estudiante universitario **Héctor Enrique Fernández Castañeda**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

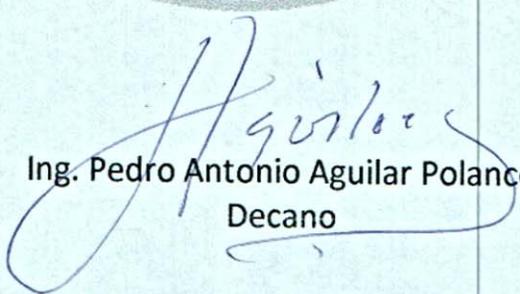


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 382.2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE BASADA EN EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE UNA DISTRIBUIDORA AL SECTOR ALIMENTICIO**, presentado por el estudiante universitario: **Héctor Enrique Fernández Castañeda** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, agosto de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por permitir mi vida y mi trabajo.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser una importante influencia en mi carrera, y su grandeza ejemplar.
Facultad de Ingeniería	Por ser una importante influencia en mi carrera
Mi esposa: Ada Luz	Por su apoyo incondicional y motivación constante.
Mis hijos	Por ser la motivación de seguir superándome.
Mis padres	Por enseñarme a seguir adelante bajo cualquier circunstancia.
Mis profesores	Por ser una importante influencia en mi carrer.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO PROBLEMA	9
3.1. Descripción del problema	9
3.2. Delimitación	10
3.3. Formulación de preguntas	10
3.3.1. Pregunta central	10
3.3.2. Preguntas secundarias	10
3.4. Viabilidad de la investigación.....	11
3.5. Consecuencias de la implementación de la investigación	11
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. OBJETIVOS	15
5.1. Objetivo principal	15
5.2. Objetivos específicos.....	15
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	17
7. MARCO TEÓRICO.....	19

7.1.	Sector de alimentos en Guatemala	19
7.1.1.	Mercado sector de alimentos en Guatemala	19
7.1.2.	Mercados internacionales más importantes del sector.....	20
7.1.3.	Tendencias en el mercado de la industria alimenticia	20
7.1.4.	Almacenaje y distribución de productos alimenticios.....	21
7.1.5.	Distribución de bienes industriales	21
7.1.6.	Canales de distribución para productos industriales	22
7.1.7.	Las cinco fuerzas competitivas de Porter	22
7.1.7.1.	Competencia Intersectorial.....	24
7.1.7.2.	Amenazas de nuevos entrantes	24
7.1.7.3.	Amenaza de productos sustitutos:	24
7.1.7.4.	Poder de negociación proveedores:	25
7.1.7.5.	Poder de negociación de los clientes:	25
7.2.	Modelo de cadena de valor	25
7.2.1.	Logística integral	26
7.2.2.	Capacidad de operación.....	26
7.2.3.	Control de <i>Lead Time</i>	26
7.2.4.	Eficiencia operativa	27
7.2.5.	Herramienta cadena de valor	28
7.2.5.1.	La cadena de valor de Michael Porter.....	29
7.2.6.	Actividades primarias	30
7.2.6.1.	Logística de entrada.....	30

	7.2.6.1.1.	Planeación y gerencia de inventarios	31
	7.2.6.1.2.	Clasificación ABC	31
	7.2.6.1.3.	Costos de administrar un inventario	32
	7.2.6.2.	Operaciones	33
	7.2.6.3.	Logística de salida	33
	7.2.6.4.	<i>Marketing</i> y ventas.....	34
	7.2.6.5.	Servicio	35
7.2.7.		Actividades de apoyo.....	35
	7.2.7.1.	Infraestructura de la empresa:.....	36
	7.2.7.2.	Administración de recursos humanos..	36
	7.2.7.3.	Diseño de tecnología	36
	7.2.7.4.	Compras y abastecimiento	37
	7.2.7.4.1.	El sistema de pronósticos y la clasificación ABC.....	38
7.3.		Análisis y mapeo de procesos	39
	7.3.1.	Proceso	40
	7.3.1.1.	Características de los procesos.....	40
	7.3.1.2.	Priorización de los procesos	41
	7.3.2.	Análisis y mapeo de procesos	42
7.4.		Estrategia de fidelización.....	43
	7.4.1.	Fidelización.....	43
	7.4.1.1.	Gestión de la fidelización del cliente....	44
	7.4.1.2.	La creación de valor	44
	7.4.1.3.	Segmentación del cliente.....	44
	7.4.1.4.	El proceso de toma de decisión del cliente	45

7.4.1.5.	Causas de la lealtad del cliente.....	46
7.4.1.6.	Medir la lealtad de cliente.....	47
7.4.1.7.	Niveles de satisfacción del cliente y su relación con la lealtad.....	47
7.4.1.7.1.	Escalera de la lealtad....	47
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	49
9.	METODOLOGÍA	51
9.1.	Diseño de la Investigación	51
9.2.	Alcance	51
9.3.	Enfoque.....	51
9.4.	Tipo de estudio.....	52
9.5.	Fases	54
9.5.1.	Fase 1	54
9.5.2.	Fase 2	54
9.5.3.	Fase 3	54
9.5.4.	Fase 4	55
9.6.	Plan de muestreo	55
9.7.	Diseño de instrumentos de recolección, trabajo de campo	56
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	57
11.	CRONOGRAMA	59
12.	FACTIBILIDAD DE ESTUDIO.....	61
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Análisis con fuerzas Porter.....	23
2.	Cadena de valor añadido	28
3.	Actividades primarias y de apoyo.....	30
4.	Cronograma de actividades	59

TABLAS

I.	Variables e indicadores.....	53
II.	Descripción de gastos	62

GLOSARIO

Cadena de valor	Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.
Competitividad	Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.
Cuadro de mando integral	Una metodología de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre si, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.
Diferenciación	Circunstancia de ser diferentes dos cosas o de haber diferencia entre ellas.
Estrategia	Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.
Mejora	Cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor.

Productividad

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Valor percibido por el cliente

Evaluación realizada por el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca mejorar la fidelización del cliente y aumento de las ventas en distribuidoras, por medio de una propuesta de sistematización de la planeación estratégica. Dicha sistematización se concibe del análisis de la cadena de valor o sea análisis de las principales actividades empresariales, con el fin de lograr identificar ventajas competitivas en el servicio al cliente que permitan diferenciación de la competencia y fidelización del cliente.

El problema radica en el abandono de los clientes y caída de ventas, esto es comúnmente atribuido a la ausencia de plan o estrategia que fidelice a los clientes en la distribuidora. Para lo cual se propone una solución, por medio de un análisis de la cadena de valor para desarrollar la planeación estratégica que desarrolle las ventajas competitivas que influyen en la fidelización de los clientes de la distribuidora.

La importancia de la investigación se basa en el hecho que la clave para establecer relaciones perdurables con los clientes es crear valor y satisfacción superiores para el cliente. Los clientes satisfechos representan más probabilidades de ser leales y constituir una gran parte del negocio de una compañía.

El resultado de la investigación es una propuesta de estrategia de fidelización de la cliente basada en la cadena de valor de la distribuidora. Se espera como aporte práctico el mapa de procesos entre diferentes departamentos de una empresa de tal manera que se enfoquen hacia las

necesidades del cliente, sistematización de planificación de mejora de procesos, cuadro de mando con indicadores. Se esperan beneficios en innovación de las formas de comercialización, mejora en las ventas y margen, mayor penetración de mercado, entre otras.

El esquema de solución parte del diagnóstico del nivel de satisfacción al cliente; conocer que procesos o actividades son importantes para el cliente en la toma de decisión. Distinguir el valor para el cliente. Esta información recopilada se utilizará para utilizar la herramienta de cadena de valor, donde con el mapa de procesos se fraccionarán las actividades y determinarán si son de valor para el cliente. El análisis de cada actividad servirá como argumento de decisión, tanto en la priorización de mejora, adecuación o eliminación de procesos como una sistematización del plan estratégico de fidelización al cliente.

El primer capítulo trata de la revisión de material bibliográfico para construir el marco teórico de soporte, para la propuesta de solución.

En el segundo capítulo, se conocerá por medio de cuestionarios el nivel de satisfacción del cliente que gestiona la distribuidora y qué tanto están dispuestos a recomendarla los clientes. Se identificará qué es importante para el cliente, las actividades que generan valor al cliente tomando en cuenta participantes del sector comercial en un *benchmarking*.

En el capítulo tres, la información recopilada servirá para realizar el análisis por medio de la cadena de valor, que es un análisis que fracciona todas las actividades de la distribuidora desde la adquisición de mercadería hasta llegar al despacho a cliente final, a lo largo de esta cadena se va determinando el aumento de valor o costo. El análisis de las actividades determinará si son

generadoras de valor o de costo, si son una ventaja competitiva frente a los competidores y si tiene relación con la cadena de valor de los clientes como influencia en el proceso de decisión de compra. Se complementa el análisis con las actividades de apoyo que ayudarán a pronunciar el valor o minimizar el costo.

En el cuarto capítulo, se determinará propuesta de estrategia que adapte mejor las ventajas competitivas detectadas para lograr la fidelización. Se diseñará un plan de mejora de procesos clave que permitan brindar un servicio que supere la expectativa del cliente. Este plan procurará la priorización de procesos a modo de lograr una ventaja competitiva sostenible sobre entorno de la distribuidora. Constará con indicadores sobre: conocimiento del cliente, el crecimiento del volumen de ventas, y sobre cómo favorecer la imagen de los clientes. También potenciará la plataforma de toma de decisiones en mercadeo.

2. ANTECEDENTES

La cadena de valor es una herramienta de análisis que sirve para identificar las ventajas competitivas en las empresas, un análisis de las actividades primarias y de apoyo brinda información para realizar estrategias empresariales de fidelización. Se investigó en trabajos previos donde se destaca este procedimiento y se identifican aportes prácticos y metodológicos, ciertamente útiles en el diseño de la estrategia fidelización.

Según Yabar (2006) en su trabajo: *“Sistema de evaluación de alternativas estratégicas basadas en herramientas de gestión y tecnología de la información para el mejoramiento de los servicios Ceps-Uni”* el uso de la cadena de valor, así como el análisis de competitividad permiten definir las oportunidades, así como las condiciones internas que a partir de la naturaleza de las actividades de la empresa a estudiar se pueden aprovechar para hacer económicamente viable su accionar.

La experiencia del cliente se basa en muchos factores y puede ser determinante en la elección de un servicio sobre otro, en la cadena de valor la logística interna tiene impacto tal como estableció Quiñonez (2012) en: *“Análisis de la cadena de valor de una línea de producción de efervescentes, en una Planta Farmacéutica donde producen medicamentos de venta libre, en Guatemala”* en la práctica que el proponer mejoras en los procesos identificados, como los que requieren más tiempo de espera, ayudará en la reducción del tiempo total del proceso, lo que se verá reflejado en costos más bajos y satisfacción del cliente. lo cual se convierte en un vector de fidelización del consumidor.

El servicio forma parte de las actividades primarias de la cadena de valor, y Del Cid (2007) resalta en: *“Estudio acerca de la satisfacción y atención que recibe el paciente en el Centro Integral Materno Infantil, S.A. (CIMISA)”* la importancia de estos al recomendar en su investigación recopilar y estudiar la retroalimentación brindada por el cliente. En relación a los servicios recibidos es un factor muy importante, pues ayudan a entender los factores que afectan el grado de satisfacción de los mismos y que esta información pueda ser utilizada para mejorar los servicios, optimizando esta actividad y el grado de satisfacción de los clientes en la cadena de valor. Se recomienda tener un registro de felicitaciones y quejas que recibe el personal con referencia al servicio, por algún medio que sea accesible al cliente y se pueda revisar periódicamente.

En las actividades de soporte o apoyo también hay antecedentes donde se logra diferenciación. Es el caso de la actividad de soporte Recursos Humanos como estableció Quintanilla (2011) en sus resultados de su *“Plan de Negocios para una Empresa Comercializadora de Repuestos Automotrices en el Departamento de Guatemala”*, donde explica que una forma de lograr una ventaja competitiva se puede lograr, a través de una buena selección de personal y de la buena capacitación que los mismos reciben, para que el trabajo sea desempeñado de una mejor forma; además de un buen plan de prestaciones donde los trabajadores se sientan identificados con las políticas de la empresa y sus objetivos personales.

Concluye y aconseja Yabar (2006) que se pueden aprovechar varias herramientas para completar el diseño de la estrategia como el *Balanced Score Card* o Cuadro de Mando Integral, el cual permite unificar los criterios considerados en la cadena de valor y en el análisis de competitividad a una metodología que permite definir indicadores sobre la base de las definiciones y estrategias definidas en los planes estratégicos y de negocios.

Cajas (2008) en su investigación *“Análisis de la cadena de suministros y su integración estratégica, mediante la gestión de Inventarios de la Empresa Industrias Lácteas”* concluye y confirma junto con otras referencias, donde luego del análisis se logró la implementación de controles para medir las operaciones y efectividad de las actividades de la cadena de suministros, lo que permitió, mejorar considerablemente el monitoreo de las funciones, disminuyendo la no satisfacción del cliente.

Estos antecedentes apoyan la idea de realizar una estrategia de fidelización basada en la cadena de valor.

3. PLANTEAMIENTO PROBLEMA

Abandono de clientes, debido a la ausencia de planificación estratégica en una empresa distribuidora al sector alimenticio.

3.1. Descripción del problema

El diseño de investigación se llevará a cabo en una Mipyme guatemalteca fundada en 2008. Esta se especializa en importar y distribuir productos industriales. El mercado primario es la industria de alimentos y bebidas en Guatemala. La meta es crecer con un modelo de negocio sostenible en el tiempo, sin embargo, en el último período anual se ha producido un estancamiento.

El problema de abandono de clientes se presenta por no contar con una estrategia fidelización, basado en el análisis de la cadena de valor. Esto implica que la distribuidora no identifica sus ventajas competitivas y no las aprovecha para fidelizar a sus clientes, lo cual la hace vulnerable a la competencia y sensible a reducción de margen comercial. Así mismo, al no contar con un plan estratégico basado en la satisfacción del cliente, aumenta el riesgo de que se presenten y repitan situaciones adversas como: falta de existencias para la venta de producto en el momento que lo requiere el cliente, producto vencidos que se deben desechar, almacenaje incorrecto, pedidos sin entregar, pedidos entregados fuera de tiempo, falta de relación con los clientes, comentarios negativos de clientes, empleados sub-capacitados y/o no comprometidos. Como consecuencia directa de estas situaciones adversas se pierden ventas e incluso clientes al buscar mejores alternativas de servicio.

3.2. Delimitación

Para realizar la investigación se han delimitado tres aspectos importantes: geografía, sujetos de investigación y delimitación temporal (tiempo).

La investigación se realizará en una empresa dedicada a la distribución de ingredientes y materias primas para el sector alimenticio, ubicada en la ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala.

Los sujetos de investigación o fuentes de información primaria serán gerentes y empleados de la empresa, clientes y proveedores.

La investigación de campo se realizará durante los meses septiembre 2016 a agosto 2017.

3.3. Formulación de preguntas

3.3.1. Pregunta central

¿Cuál es la estrategia, basada en el análisis de la cadena de valor que logre la fidelización del cliente, en una distribuidora al sector alimenticio?

3.3.2. Preguntas secundarias

- ¿Cuál es el nivel de fidelización de los clientes la distribuidora?
- ¿Cuáles son las actividades que se pueden desarrollar como ventajas competitivas capaces de fidelizar al cliente de la distribuidora?

- ¿Cuál es la metodología para sistematizar el diseño de la estrategia para fidelizar a los clientes basado en el análisis de la cadena de valor?

3.4. Viabilidad de la investigación

El diseño de investigación será efectuado con completa autorización de la gerencia de la distribuidora quien expresó su consentimiento a dar acceso a la información necesaria. También el acceso y el tiempo dentro de las instalaciones es de común acuerdo que se dispondrá a manera requerida, previo aviso en los horarios regulares de trabajo, mientras la investigación se lleve a cabo. Se cuenta con recursos económicos propios suficientes para la realización completa del estudio.

3.5. Consecuencias de la implementación de la investigación

- De realizarse:

El presente trabajo de propuesta de estrategia de fidelización del cliente mediante la cadena de valor tendrá consecuencias positivas de gran impacto, en la percepción de valor de los clientes, lo que se traduce en los siguientes beneficios: compras mayores y más frecuentes, mejor aceptación a nuevos productos que se deseen promover, y una marca más sólida en el mercado. A medida que el cliente se fideliza también hay beneficios tales como la mejor fuente de comunicación de promoción de boca en boca, que es altamente eficaz, el costo de mantener clientes actuales es menor que adquirir nuevos, un cliente leal es menos sensible a precios y asimilan mejor las subidas de precio, en dado caso se tuvieran que subir.

- De no realizarse:

La consecuencia de no realizar esta propuesta de estrategia, deja sin resolver deficiencias en la distribuidora que llevarían a un estancamiento, y posteriormente a un retroceso en las ventas a tal grado de un posible cierre de operaciones.

4. JUSTIFICACIÓN

Se selecciona como línea de investigación la logística integral, por medio de la herramienta cadena de valor y se utiliza para diseñar una estrategia que permita la fidelización del cliente. Como aportes y productos prácticos, luego del estudio y diseño de la estrategia de fidelización en función del análisis la cadena de valor, se construirá un mapa de procesos que servirá de base para la toma de decisiones. La cadena de valor valorizada aportará claridad de decisión en la selección de la estrategia. Tiene relación con lo aprendido en las asignaturas de logística, productividad, principios y fundamentos de calidad, tecnología en la calidad, metodología de la producción, desarrollo humano, gestión integrada de servicios, entre otras.

El presente diseño de investigación es necesaria y pertinente hacia el desarrollo de la competitividad, pues la fidelización del cliente es cimiento de la empresa y le permite continuar su crecimiento.

Es de vital importancia para el empresario en general, reconocer y analizar los procesos y actividades empresariales, con el objetivo de atraer y retener clientes, pero sobre todo a las pequeñas y micro empresa debido a su vulnerabilidad ante agentes externos.

Por lo anterior, es motivación del investigador estudiar la cadena de valor en función de la satisfacción del cliente y su aplicación como herramienta estratégica en las empresas de manera significativa y rentable.

Los beneficios asociados a la propuesta de estrategia de fidelización del cliente son aumento de ingresos y crecimiento de la distribuidora.

Son beneficiarios con este estudio las micro, pequeña y mediana empresa en la estrategia misional de crear y mantener clientes a largo plazo. Adicionalmente son beneficiarios de esta investigación los clientes, debido que a obtendrán un mejor servicio, lograrán realizar sus elecciones con menos dificultades, así el cliente ahorra tiempo al conseguir lo que necesita sin contratiempos. También son beneficiarios los proveedores al incrementarse el volumen de compra y mejorará la relación con la distribuidora. Son también beneficiarios los colaboradores al ser capacitados y tener más clara su papel en la misión empresarial de la distribuidora.

Se reconoce la relevancia en la sociedad guatemalteca que la empresa nacional permanezca y crezca.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo principal

Propuesta de una estrategia de fidelización del cliente, basada en el análisis de la cadena de valor en una distribuidora al sector alimenticio.

5.2. Objetivos específicos

- Medir el nivel de fidelización de los clientes de la distribuidora.
- Análisis de los procesos y actividades de la empresa y calificar las generadoras de valor y su impacto en la fidelización del cliente.
-
- Determinar metodología de sistematización de la planeación estratégica que desarrolle las ventajas competitivas que influyen en la fidelización de los clientes de la distribuidora.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La principal necesidad a cubrir es atraer y retener al cliente, con una estrategia que basada en las ventajas competitivas de la empresa logre un nivel de servicio capaz de fidelizar al cliente.

El esquema de solución parte de medir el nivel de fidelización de los clientes de la distribuidora. Se encuestará a los clientes de la distribuidora para conocer qué procesos son importantes y cuáles influyen más en la toma de decisión. Será necesario analizar el entorno competitivo. Se identificarán los procesos claves, por medio de una evaluación entre las fuerzas del entorno y los procesos que tienen más influencia en la toma de decisión del cliente.

Para lograr definir ventajas competitivas, es necesario analizar los procesos claves, donde se procederá a diferenciar los que agregan valor de los que solo agregan costo. Al calificar las actividades generadoras de valor se relacionará el impacto en la satisfacción del cliente y por ende, la fidelización. De acuerdo a esta calificación, se identificarán las actividades que serán propuestas a desarrollar como ventajas competitivas.

Se determinará la sistematización de la planeación estratégica por medio del desarrollo, mejora continua, de las actividades definidas como ventajas competitivas y se establecerán los indicadores de control.

Se evaluará la relevancia de las ventajas competitivas en función de la viabilidad de desarrollo e impacto con la satisfacción del cliente. Se seleccionará entre las diferentes estrategias la que tenga más relevancia con la(s) ventaja(s) competitiva(s) relevante(s).

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Sector de alimentos en Guatemala

La industria de alimentos y bebidas de Guatemala es uno de los sectores con mayor crecimiento exportador entre las cuales el 70 % son MIPYMES, ubicadas en el Departamento de Guatemala, en el área de la región occidente del país. Dichas empresas están divididas en cuatro subsectores organizados en: bebidas, confitería, conservas, otros alimentos procesados (AGEXPORT, 2017)

7.1.1. Mercado sector de alimentos en Guatemala

El mercado comida empacada o industria de alimentos asciende a Q46 mil millones para el 2015. Se tiene un crecimiento sostenido e interesante.

En la página web de alimentos y bebidas se lee *“El Sector de Alimentos y Bebidas de Guatemala genera más de 100 empleos directos, con exportaciones de más de US\$1,1 mil millones, con el 11 % de participación en las exportaciones totales de Guatemala.”* (Comisión de Alimentos , 2016)

Las exportaciones siguen creciendo para este sector, esto puede significar que los requerimientos de calidad se deberán adecuar al país destino, provocando cambios en la manera de comprar o solicitar sus materias primas.

7.1.2. Mercados internacionales más importantes del sector

Estados Unidos encabeza la lista con más de la tercera parte de las exportaciones. En segundo lugar, los países de Centroamérica contribuyen con un poco más de 25% y en tercer lugar la Unión Europea con un poco menos del 10%. Hay que entender cuáles son los requisitos de estos países para poder continuar creciendo con el negocio.

7.1.3. Tendencias en el mercado de la industria alimenticia

La industria de alimentos continuará registrando fuerte crecimiento en volumen en 2017, sobre todo, en áreas urbanas. La urbanización es el principal promotor de esta tendencia.

Al ritmo de crecimiento urbano en Guatemala, por el crecimiento de la población y migración de las áreas rurales, más mujeres entran al mercado laboral. La industria de alimentos se verá favorecida con incrementos sólidos de ventas. El ingreso de las familias crece a dos y a su vez, ya no hay disponibilidad de tiempo para cocinar lo que provoca salir a comer a un local.

La industria de alimentos y restaurantes se espera que desarrolle opciones saludables de menú. Los consumidores, especialmente mujeres se preocupan más de lo que comen. (Euromonitor Internacional, 2015).

El consumidor de productos alimenticios está evolucionando ante la creciente industrialización, a un consumidor preocupado de lo que consume y de su salud, asimismo hay una fuerte tendencia por la regularización los productos para garantizar su inocuidad , es decir que no perjudiquen a la salud

del consumidor, por medio de iniciativas y normativos gubernamentales y privados.

7.1.4. Almacenaje y Distribución de productos alimenticios

Para el almacenaje y distribución de los productos alimenticios hay que tomar en cuenta los requisitos de la normativa nacional que incluye el Acuerdo Gubernativo 969-99 y los requisitos solicitados por los clientes.

El Reglamento 969-99 tiene por objeto desarrollar en las empresas las disposiciones del Código de Salud, relativas al control sanitario de los alimentos en las distintas fases de la cadena productiva y de comercialización, que incluye el almacenaje y distribución. Es de interés a las empresas que confirman toda la cadena de valor de la distribuidora desde los proveedores nacionales y extranjeros y a sus instalaciones para cumplir con la normativa. En la regulación incluye que se debe cumplir con requisitos mínimos en el almacenamiento y transporte, los cuales deberán ser exclusivos para este tipo de productos y cumplir con disposiciones higiénico sanitarias. (Gobierno de Guatemala, 1999)

El cumplimiento de dichas disposiciones está vinculado directamente a la cadena de valor de la distribuidora, ya que incluye procesos de verificación y control con sus respectivos costos para cumplir la normativa.

7.1.5. Distribución de bienes industriales

La distribución comercial no solo se limita a bienes de consumo, también puede ir tanto al consumidor como al fabricante para utilizarlos en sus procesos de producción. (Molinillo, 2014)

7.1.6. Canales de distribución para productos industriales

El papel de la distribución es hacer que el producto llegue al mercado objetivo. Y para lograr esto son necesarias varias actividades logísticas y de comunicación.

Un canal de distribución consiste en las empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto según este se desplaza desde el productor hasta el usuario de negocios y/o consumidor. (Stanton, Etzel , & Walker, 1992)

Esta función realizada por los canales de distribución. Resaltar el canal mayorista que son el conjunto de establecimientos comerciales que compran artículos o servicios a gran escala, para distribuirlos a nivel de detalle o a otras industrias como ingredientes o materias primas. (Cordero, 1993).

El transporte y almacenaje de alimentos y la elección del canal de distribución, así como el cumplimiento de los normativos de inocuidad son decisiones que afectan a la cadena de valor y garantizan la operabilidad de la empresa.

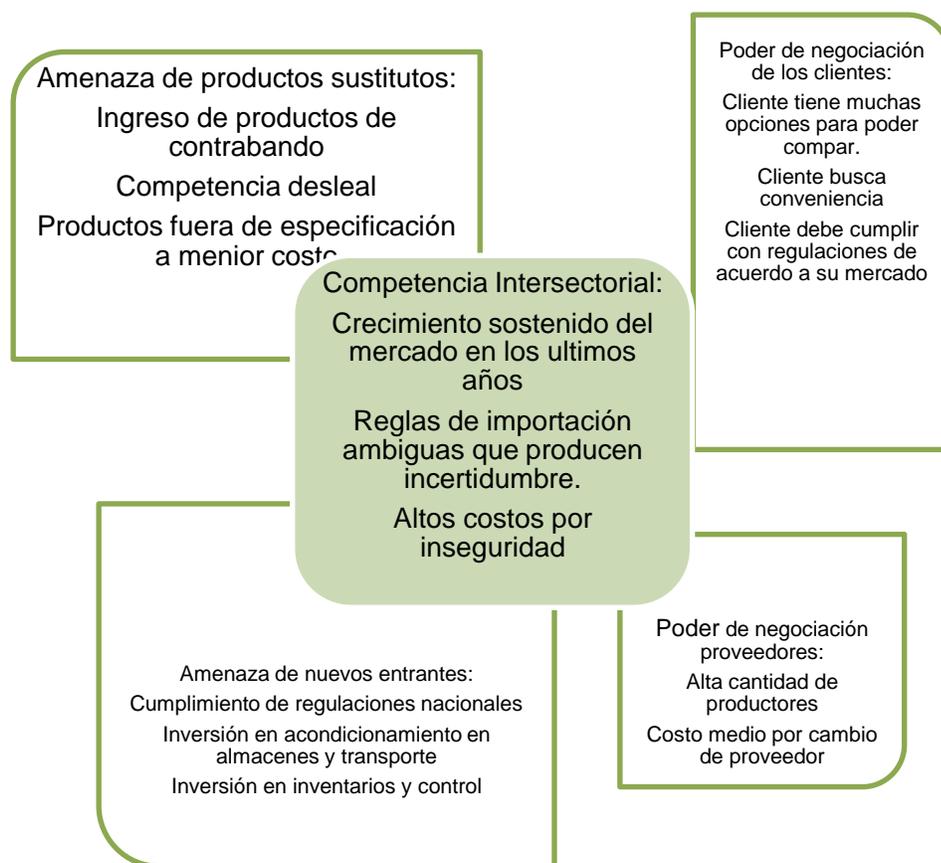
7.1.7. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Este modelo permite: comprender la industria y la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado en el que una empresa se desarrolla; identifica los factores de rendimiento y de influencia del sector; evalúa como los cambios en este sector puede afectar la rentabilidad. Estas fuerzas definen que tan atractivo es un mercado y es un análisis que se recomienda realizar antes del modelo de cadena de valor. Está conformado por cinco: entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes,

poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad en el sector. (Robben, 2016) y (Porter, 1985).

A continuación, el análisis de las fuerzas de Porter como factor de atracción del mercado de distribución al sector alimenticio en Guatemala.

Figura 1. **Análisis con fuerzas Porter**



Fuente: elaboración propia.

7.1.7.1. Competencia Intersectorial

Según la comisión de bebidas de Agexport, el mercado de alimentos procesados quienes son los clientes de la distribuidora ha crecido sostenidamente desde hace 15 años. Se entiende entonces una necesidad de proveedores para sus necesidades de materiales e insumos.

Falta una política de importación de productos actualmente hay altos impuestos para la importación de insumos.

Hay poco acceso a financiamiento, debido a la falta de capital de riesgo.

Altos costos en por la inseguridad que se vive en el país.

7.1.7.2. Amenazas de nuevos entrantes

Hay altos costos en la distribución, dado la pobre infraestructura que existe. Las reglas de importación son ambiguas y pueden generar incertidumbre. Para cumplir con las regulaciones nacionales se debe invertir en un sistema de calidad que incluye en

- Inversión en acondicionamiento en almacenes y transporte
- Inversión en inventarios y control

7.1.7.3. Amenaza de productos sustitutos:

Debido al ingreso de productos de contrabando, existe una competencia desleal de productos sustitutos, a menor costo pues no pagan impuestos. Esto se añade a que en mercados no regulados ofrecen productos fuera de

especificación a una fracción del costo, los cuales ponen en riesgo la salud del consumidor, el cual compra por lo atractivo del precio y baja capacidad económica.

7.1.7.4. Poder de negociación proveedores:

Debido a la globalización existe acceso a una alta cantidad de productores de los materiales a nivel mundial. Esto da un efecto de costo medio por cambio de proveedor.

7.1.7.5. Poder de negociación de los clientes:

El cliente tiene muchas opciones para comparar y comprar. Tiene acceso a portales de compra en buscadores electrónicos y las opciones de compra a niveles de detalle de compra individual. Clientes tienen en común la busca de compra de conveniencia, donde el tiempo de entrega es muy importante sobre todo en compras de impulso o no planificadas. Otro factor importante en su decisión de compra es que debe cumplir con regulaciones de acuerdo a su mercado, local o internacional e incluso requerimientos puntuales que lo obligan a buscar fuentes de proveeduría específicas a fin de lograr cumplir.

7.2. Modelo de cadena de valor

Se define la cadena de valor como una sucesión de acciones realizadas para lograr un beneficio económico al dar valor a un producto o servicio en un mercado establecido. Toda empresa que desea mejorar su competitividad puede lograrlo si se basa en la cadena de valor. Este modelo, permite que se analicen todas sus actividades, a fin de mejorar cada etapa construyendo una ventaja competitiva. Como objetivos de este análisis se cuentan: la mejora de los servicios; la reducción de los costos y la creación de valor. (Robben, 2016)

Las actividades no son independientes unas de otras, muy al contrario, se complementan, de tal forma que una buena gestión en unas puede aportar positivamente en las otras, por lo que es necesario entender todo el proceso y establecer una logística integral en función del cliente.

7.2.1. Logística integral

Se define logística integral como el control del flujo de mercadería desde el proveedor como aprovisionamiento hasta el punto de venta donde el cliente lo adquiere, según sus requerimientos, con la máxima rapidez en este flujo y al mínimo costo. La rapidez está ligada al tiempo de respuesta. Mientras que los mínimos costos se consiguen en un equilibrio de uso de la capacidad de operación, procesos operativos eficientes y reducción de los niveles de inventario. (Anaya, 2011).

7.2.2. Capacidad de operación

Esta se refiere a la salida máxima de mercadería que es capaz de conseguir con los medios tecnológicos y humanos disponibles. Esta capacidad estará limitada y relacionada directamente con el proceso o actividad más baja, a lo que se denomina cuello de botella. (Anaya, 2011).

7.2.3. Control de *Lead Time*

El *Lead Time* es una expresión que se utiliza para definir en logística la rapidez del flujo de mercaderías. Y comprende la totalidad del ciclo completo desde su aprovisionamiento hasta la distribución. (Anaya, 2011).

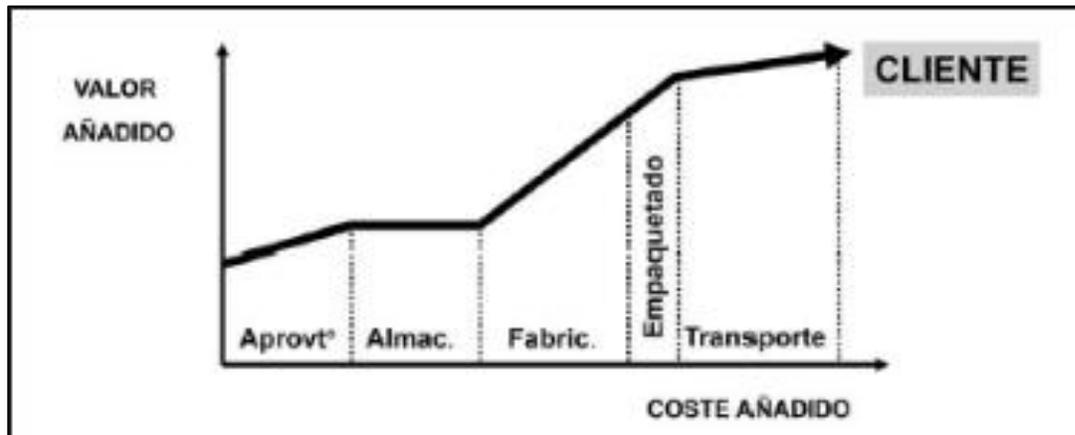
Este se puede calcular como la sumatoria de tiempo de las siguientes actividades:

- Calculo de necesidad de compra
- Tramite de orden de compra
- Plazo de entrega del proveedor
- Recepción y control de calidad
- Ubicación física en el almacén
- Ingreso al sistema informático / administrativo

7.2.4. Eficiencia operativa

Como menciona Anaya en su Logística Integral (Anaya, 2011) El flujo de la mercadería a lo largo de la cadena se le llama eje del producto y está definido desde su origen en la proveeduría hasta su destino con el cliente. En este camino se da una serie de operaciones, de estas algunas aportan se destacan al aportar valor desde el punto de vista del consumidor de las otras que solamente agregan costo, sin ningún valor desde el punto de vista del cliente. Esto se puede denominar como despilfarro, constituyendo una meta de eliminarlo o minimizarlo al máximo. En el siguiente gráfico, se puede visualizar este concepto, con los costos improductivos que soporta el proceso logístico. (véase Ilustración 2)

Figura 2. Cadena de valor añadido



Fuente Anaya, 2011.

Para lograr el objetivo de reducir costos con aumento del grado de servicio al cliente, las técnicas a usar en logística tienen en común la reducción del tiempo y del espacio. Relacionando con el concepto fundamental de logística de rapidez de mercadería al menor costo, lo que indica es reducir lead times y aumentar la rotación de inventarios. Por añadidura se logrará mejora de servicio, reducción de espacio y costo con una infraestructura más liviana. (Anaya, 2011)

7.2.5. Herramienta cadena de valor

La herramienta cadena de valor de análisis estratégico ayuda a determinar los fundamentos de la "Ventaja competitiva" de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa. (Ruiz Velasco, 2013).

El análisis de estas actividades es buscar la valorización u producto o servicio y de esta forma sea exitoso frente a los competidores en un ambiente económico factible.

Toda empresa que desea mejorar su productividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor. La ventaja competitiva estará entonces relacionada con el valor que el cliente otorga a dicho producto o servicio.

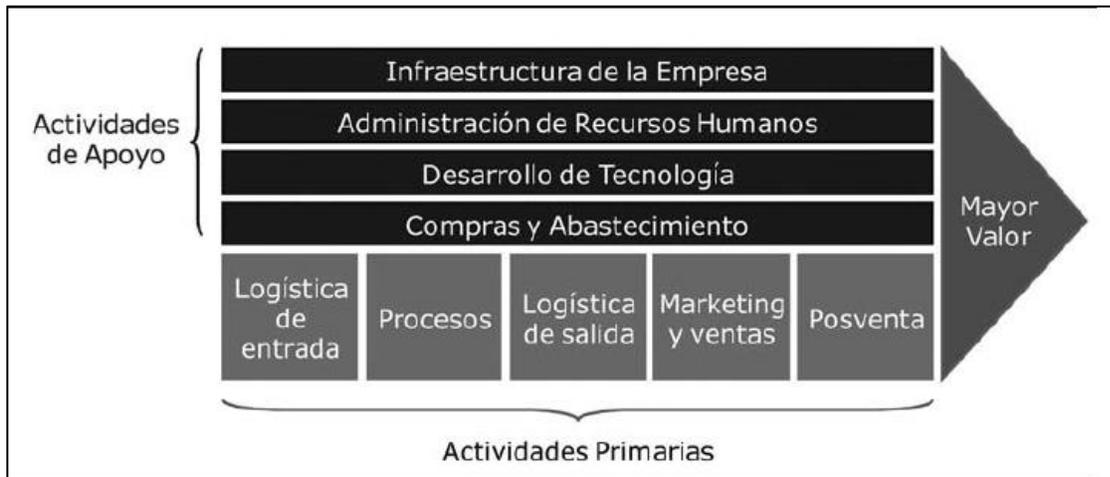
7.2.5.1. La cadena de valor de Michael Porter

El enfoque de la cadena del profesor Porter (ilustración 1), tiene una perspectiva más interna, centrándose en la empresa. (Porter, 1985).

Como aspectos de diferenciación, se puede acotar que la cadena de valor incluye la perspectiva horizontal de las relaciones dentro de todos los departamentos que agrupa en la categoría y que denomina las actividades de apoyo; enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, como un proceso macro a través de los "eslabones" que denomina "logística de entrada" y "logística de salida". (Porter, 1985).

Para identificar las actividades que participan en la cadena de valor de una empresa, se debe separar en aquellas que se denominan primarias" y aquellas llamadas de "apoyo". (Aragón , 2017).

Figura 3. **Actividades primarias y de apoyo**



Fuente (Ruiz Velasco, 2013).

7.2.6. **Actividades primarias**

Actividades primarias o de valor agregado son actividades, procesos u operaciones que intervienen directamente en el proceso de construcción de valor de la empresa. Están asociadas a los procesos de fabricación del producto o servicio que se entrega y a la comercialización del mismo, incluyendo su venta y el servicio que se otorgue con posterioridad a ella. (Tarziján, 2013)

7.2.6.1. **Logística de entrada**

Reúne el proceso de adquisición de recursos. Actividades asociadas con la recepción de pedidos, inventario, y la distribución interna de las diferentes categorías de producto. Estas actividades son asociadas con recepción, almacenaje y difusión de información para el producto, tal como manejo de

material, forma de almacenaje, control de inventario y política de recepción y rechazo de material. (Porter, 1985).

En el caso de la distribuidora, esto es importante debido a lo investigado sobre la ley nacional vigente, es decir, los procesos deben ser alineados a que la empresa este cumpliendo dicha ley. Otro factor importante que tiene impacto en la distribuidora es el costo de inventario, por lo que se detalla a continuación algunas características importantes sobre este tema.

7.2.6.1.1. Planeación y gerencia de inventarios

Existen diversas razones por las cuales es ventajoso que una empresa mantenga inventarios de productos. Ballau (2004, pp 328-330): indica el Mejoramiento del tiempo de respuesta y servicio al cliente. El nivel de respuesta es muy apreciado por los clientes y está relacionado con niveles de inventario. La clave es, por lo tanto, definir los niveles adecuados de inventario de tal forma que no se comprometa demasiado el capital. También hay que tomar en cuenta que el mantenimiento y manejo de los inventarios es costoso entre un 15 y un 30% anual. (Ballou, 2004).

7.2.6.1.2. Clasificación ABC

Es un método de clasificación de inventarios que se basa en el principio de Pareto, donde el 20 % del inventario representa el 80 % de las ventas. De esta manera se consigue priorizar el control de acuerdo a su valor monetario.

7.2.6.1.3. Costos de administrar un inventario

Como se ha comentado el costo de mantener un inventario está en el rango de 15 al 35 % del costo total por año. Esto incluye el almacén, costo financiero, mantenimiento, seguros e impuestos y mermas. Los costos que más impactan son el de oportunidad y almacenaje. Se puede mencionar el costo de ordenar, es decir, que cada orden que se emite para reponer el inventario tiene costos asociados que son fijos independientes del tamaño del pedido. (Vidal Holguín, 2010).

Se listan a continuación algunas de las actividades que generan costo en este segmento: Costo de preparación de los formatos de compra, costos de comunicación a los proveedores, costos de autorización del pedido por parte de gerencia, costos de recepción e inspección de la orden de compra y de la confirmación, costo del transporte y almacenaje de la orden. (Vidal Holguín, 2010).

Costo de faltante, cuando ocurre un faltante pueden suceder tres posibilidades: se genera una orden pendiente, se pierde la venta o se produce una combinación de ambas. Cualquiera de estas genera un costo de faltante. Cuando se pierde la venta totalmente, se toma como costo faltante la utilidad perdida. Esto también se conoce como costo oculto de las caídas de las ventas. (Vidal Holguín, 2010) y (Aragón , 2017).

7.2.6.2. Operaciones

Operaciones: son las actividades asociadas con el proceso de transformación de insumos en productos o servicios finales, por parte de la empresa.

Se enfoca en aspectos como planificación y programación de la producción, mantenimiento de equipos de producción, actividades de envasado y etiquetado, requerimientos de control de calidad, manejo de unidades defectuosas, entre otros. (Hitt, 2006).

En el caso de la distribuidora no existe transformación alguna, sin embargo, se puede determinar que un fraccionamiento para vender en unidades más pequeñas requiere de ciertos procesos que se deben tomar en cuenta.

7.2.6.3. Logística de salida

Actividades asociadas con el despacho del producto final, su inventario y su distribución física los compradores. Ejemplos: almacenamiento del producto terminado, movimientos del producto, operaciones de transporte para su entrega, procesamiento de las órdenes de pedido y planificación de las entregas. (Porter, 1985).

Este en particular tiene un peso muy importante en el grado de percepción de valor del cliente. Al ser una actividad en la cual se tiene contacto con el cliente se le llama momento de la verdad, del cual se hablará posteriormente en el capítulo de estrategia de fidelización.

Se orienta hacia la satisfacción al cliente la planeación y gerencia de inventarios, las llegadas de los suministros, el transporte para la distribución y el almacenamiento. Si se optara por una política de alto nivel de servicio, un objetivo básico de la logística sería brindar una rápida respuesta al cliente. Esto podría implicar niveles de stock de seguridad más elevados, así como entregas más rápidas y fiables de trabajo. (Shapiro, 1985).

El beneficio obtenido en esta línea de trabajo —eficacia— vendrá dado por un incremento de los Ingresos o valor de las ventas: ya sea por el valor añadido al producto, por el cual el cliente está dispuesto a pagar un precio más alto, o por conseguir más cuota de mercado, debido a un mayor valor añadido por el mismo precio.

7.2.6.4. *Marketing y ventas*

Kotler define *Marketing* como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos. (Kotler & Armstrong , 2008).

Es de interés revisar varios conceptos relacionados con esta actividad. Tanto el concepto interno: que es realizado por una compañía de servicios para capacitar y motivar eficazmente a sus empleados de contacto con los clientes y a todo el personal de servicio de apoyo para que trabajen como un equipo, con el fin de proporcionar satisfacción al cliente. (Alcaide, 2015)

Así como el de valor, que es un principio que jerarquiza las inversiones y esfuerzos hacia la creación de valor para el cliente y el concepto de administración de la fuerza de ventas como un análisis, planificación, implementación, y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye

establecer y diseñar una estrategia para la fuerza de ventas, reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, compensar, y evaluar a los vendedores de la compañía. (Kotler & Armstrong , 2008).

7.2.6.5. Servicio

Actividades asociadas con proveer servicio para aumentar o mantener el valor del producto, tales como instalación, reparación, capacitación y/o entrenamiento, inventario de repuestos y personalización de los productos. (Porter, 1985).

El servicio tiene un importante sentido en la cadena de valor. El significado de servicio puede ser individual por cada persona al ser subjetivo, pero su importancia es indiscutible para todos los consumidores.

Estas actividades se pueden personalizar de acuerdo a la industria a analizar, de forma intuitiva se puede determinar que la logística interna y la logística de salida es muy importante para una distribuidora. Por lo que el análisis se vuelve específico por tipo de industria y único por cada empresa. Sobre todo, en la parte de las actividades de soporte donde entran otras variables que se definen a continuación.

7.2.7. Actividades de apoyo

Estas actividades dan sustento a las primarias, con el objeto de que se realicen de mejor manera. Por esta razón, son muy importantes en el proceso. Estas las podemos reunir en cuatro categorías genéricas.

7.2.7.1. Infraestructura de la empresa:

Infraestructura de la empresa: Aunque se puede entender como las instalaciones físicas. En realidad, tiene que ver más con funciones de organización y consiste en planeación, finanzas, contabilidad, asuntos jurídicos y de impuestos

La planificación tiene que ver con la estrategia misional: misión visión, objetivos, valores. (Hitt, 2006).

7.2.7.2. Administración de recursos humanos

Comprende las filosofías, políticas y prácticas propias de una empresa para influir de manera positiva en los comportamientos de las personas que trabajan para ella. (Hitt, 2006). Entre estas se encuentran: Incorporación de talentos: rotación de personal, capacitación, motivación y compensaciones. Clima organizacional.

Para obtener ventaja competitiva es necesario que los empleados generen valores y esto se logra a través de empleados satisfechos. (Hellriegel, Jackson, & Slocum , 2002).

7.2.7.3. Diseño de tecnología

Según el Modelo de Gestión de Tecnología, donde define que el diseño de la tecnología tiene como principal propósito impulsar el desarrollo de las organizaciones de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos de clase mundial mediante una gestión de tecnología explícita, sostenida y sistemática. (Premio Nacional de Tecnología e Innovación, 2012).

Las actividades de gestión de tecnología de la empresa se deben realizar de forma secuencial, sistemática, con objetivos claras son ejemplo de un proceso de gestión de tecnología. Diseño de productos y procesos, investigación y desarrollo, investigación e inteligencia de mercado, gestión de tecnología. (Premio Nacional de Tecnología e Innovación, 2012).

7.2.7.4. Compras y abastecimiento

Adquisición de materiales, negociación con proveedores, insumos, materias primas, espacios publicitarios. (Robben, 2016).

- Suministros compras:

Luego de determinar el nivel de compra, es necesario el análisis de a quién y cómo comprar. La negociación se vuelve el tema primordial en este segmento. En el proceso de esta negociación se debe incluir la preparación previa, objetivos de negociación, discusión con los proveedores y análisis de resultados.

- Pronósticos de la demanda

Existen varias técnicas de pronóstico de la demanda tales como:

- Cualitativos: son subjetivos y se utilizan ante la carencia de datos históricos. Son basados en la experiencia del analista.
- Series de tiempo: son métodos cuantitativos estadísticos basados en datos históricos de demanda.

7.2.7.4.1. El sistema de pronósticos y la clasificación ABC

La clasificación ABC es una herramienta de gestión muy poderosa para la administración de inventarios. El sistema de pronósticos debe estar alineado con la clasificación. Sobre todo, en los que pertenecen a la categoría A, donde se debe poner la máxima atención y con sistemas complejos de pronósticos. Los artículos de categoría B, pueden ser manejados de forma automática de pronósticos. Los de clase C se pueden utilizar las técnicas más simples de pronósticos. (Vidal Holguín, 2010).

- Factores relacionados con los tiempos de reposición y con la demanda

Tiempo de reposición (*Lead Time*) es el tiempo que ocurre desde que se emite la orden de compra hasta que lo pedido este en disponibilidad. Este tiempo de reposición puede comprender y sumar las siguientes etapas:

Tiempo administrativo que transcurre entre la decisión de emitir una orden y su preparación, tiempo de tránsito de la orden hasta el proveedor, tiempo empleado por el proveedor para procesar la orden, tiempo de tránsito entre proveedor y el lugar donde es solicitada la orden, tiempo de recepción, inspección, ingreso al sistema y almacenamiento en el lugar donde es solicitada la orden. (Vidal Holguín, 2010).

Se ha observado en la práctica, este tiempo es altamente variable en cuanto a su tiempo de reposición, con distribuciones de frecuencia que pueden fluctuar entre los 2 y 20 días (o más). Por lo que no se deben considerar constantes y conocidos, más bien debe incluirse un análisis de aproximación.

Tipo y patrón de demanda: Demanda independiente o generada por elementos externos a la empresa y la dependiente que como su nombre lo indica depende de otras. Para la demanda dependiente se puede usar un sistema de control MRP (*Material Requirements Planning*) También se presenta la demanda determinística que es variable, pero conocida. La demanda aleatoria se presenta de acuerdo a patrones claramente identificables. (Vidal Holguín, 2010).

Una actividad de abastecimientos dada puede ser asociada con una actividad de valor a la que asiste. Los costos de las actividades de abastecimiento normalmente no representan mucho costo del total sin embargo tienen a menudo representan un gran impacto en los costos y/o diferenciación de la empresa. (Porter, 1985).

7.3. Análisis y mapeo de procesos

Según lo investigado, la primera fase consiste en determinar el campo que hay que examinar. Se trata de asimilar correctamente el proceso de fabricación según la cadena de valor y de comprender todas las conexiones entre las distintas actividades. A continuación, hay que definir el punto inicial, a partir de las materias primas de los proveedores, y el punto final, el stock de productos acabados o el cliente, del proceso global de la empresa. (Robben, 2016)

Para esto se utilizará el principio de análisis y mapeo de procesos, lo que permite un enfoque de gestión basada en procesos. Este principio sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. . (Beltrán Sanz , Carmona Calvo , & Carrasco Pérez , 2002)

Toma como referencia lo establecido en los párrafos anteriores, las actuaciones a emprender por parte de una organización, para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado. (Beltrán Sanz , Carmona Calvo , & Carrasco Pérez , 2002)

7.3.1. Proceso

Para comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (Carmona Calvo, 2002).

7.3.1.1. Características de los procesos

Los procesos de negocios deben: Ser medidos y estar orientados al rendimiento, tener resultados específicos, entregar resultados a sus partes interesadas, responder a necesidades específicas y las actividades del mismo deben agregar valor. (Aragón , 2017).

Estos procesos encajan en las dimensiones de la cadena de valor descritas anteriormente como actividad primaria o de apoyo. Para lo que se debe tener claro es la delimitación del proceso, es decir, donde empieza y

termina, esta definición recae en el responsable del proyecto. Para determinar los límites de un proceso se pueden tomar los siguientes criterios: El tamaño de la empresa, lograr tener una plataforma adecuada de niveles de responsabilidad, que el tramo del proceso permita interactuar con los proveedores y clientes. (Aragón , 2017).

7.3.1.2. Priorización de los procesos

La priorización de los procesos es un paso de evaluación subjetivo para discriminar de acuerdo a la filosofía y valores empresariales que procesos son más importantes. En el caso de estudio se intenta enfocar la estrategia hacia la fidelización de los clientes, por lo tanto, la empresa debe estar enfocada al cliente y su fidelización. En este caso, la empresa busca poseer una alta capacidad de respuesta a la información que se recopila de los clientes. La empresa se esfuerza por crear un valor superior para los clientes, es decir, satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. La empresa posee un alto grado de coordinación interfuncional, de manera que todas las áreas de la estructura, sin excepción, están orientadas hacia un objetivo común: el cliente. Para esto, se debe conocer lo que el cliente desea, hay que escuchar lo que quiere decir, a esto se le conoce como voz del cliente. la voz del cliente consiste en un enfoque disciplinado y formal para la recopilación, comprensión y priorización de los requerimientos, necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Por lo tanto, la priorización de los procesos se determinará de acuerdo a lo que se encuentre en la información que nos determina la voz del cliente. Esta información incluye, entre otras: Niveles de satisfacción de los clientes, valoración de la calidad de los productos, servicios y de la competencia, factores que influyen en las decisiones de compra, atributos del servicio desde el punto de vista de los

clientes, evolución de las preferencias, segmentos actuales y emergentes, rotación de la base de clientes, análisis de la competencia. (Alcaide, 2015).

7.3.2. Análisis y mapeo de procesos

Una vez efectuada la priorización y selección de los procesos, es necesario definir y reflejar esta estructura de una forma que facilite la interpretación de las interrelaciones existentes entre todos los procesos. Según se investigó la manera más representativa de reflejar los procesos y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que no es más que la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. (Beltrán Sanz , Carmona Calvo , & Carrasco Pérez , 2002)

Para el análisis se inicia con un macro de alto nivel, o etapas del flujo. Esto nos da la perspectiva total y las interrelaciones con los proveedores y clientes. Luego se elabora las entradas del proceso y lo que se espera como resultado o salidas. Se complementa este análisis con el detalle del proveedor de las entradas, y el usuario final del resultado o salida. Este análisis más conocido como SIPOC, por sus siglas en inglés (*Supplier, input, process, output, customer*) se interrelacionan en el mapa de procesos, el cual se debe cuantificar con costos y tiempos. (Aragón , 2017).

Con este mapa se puede ya definir la estrategia a seguir en función de las variables determinadas y utilizar las herramientas de mejora de procesos. Entre las herramientas a utilizar para este efecto se pueden enumerar las siguientes: Inferencia estadística, diagramas de causa y efecto, método de falla y análisis de los efectos, análisis de la raíz de la causa, sistema a prueba de errores o Poka-yoke.

7.4. Estrategia de fidelización

El origen de la palabra estrategia se deriva del término griego *strategos*, que proviene del ámbito militar y se asocia con la organización y planificación de campañas militares con el objetivo de lograr ciertas metas, con el fin de ganar la guerra. La estrategia empresarial, adapta ideas de la estrategia militar al establecer que una empresa debe especificar sus objetivos, desarrollar planes de acción y asignar sus recursos para cumplir con tales objetivos. (Tarziján, 2013).

Una estrategia de fidelización es gestionar la relación con los clientes para maximizar su lealtad por medio de entregarle valor y satisfacción superiores. (Kotler & Armstrong , 2008).

7.4.1. Fidelización

La misión de la empresa es crear y mantener al cliente. (Levitt, 1986) De acuerdo a esta definición la fidelización del cliente es parte medular de la empresa. Esta lealtad se define por comportamientos y actitudes favorables de los consumidores. Sobre todo, se busca un comportamiento repetitivo de manera positiva y activa.

Se debe entender estas conductas como una conducta racional del máximo rendimiento de los recursos y con claridad de preferencia bien definida frente a los demás competidores. Puede considerar el producto y además la experiencia de compra como un todo. El grado de necesidad del producto afecta el grado de elasticidad. Los productos de demanda inelástica tienden a subir constantemente de precio. La capacidad adquisitiva del consumidor. Y la facilidad de sustitución. (Martínez-Ribes, de Borja Solé, & Carvajal, 1999).

7.4.1.1. Gestión de la fidelización del cliente

Directrices claras con un liderazgo positivo en utilizar la relación con el cliente para crear valor añadido al intrínseco de los productos como resultado de estructurar y gestionar la empresa para orientar todos sus elementos integrantes de forma clara, consiente y decidida hacia la fidelización de los clientes. (Martínez-Ribes, de Borja Solé, & Carvajal, 1999).

7.4.1.2. La creación de valor

La creación de valor, se trata de un sistema analítico concebido para descomponer las distintas funciones o actividades de la empresa y su respectivo coste. Asignar los recursos de una manera eficaz permite que un producto o servicio se posicione estratégicamente en su mercado objetivo ya sea por costo o diferenciación. Para determinar el mercado objetivo se debe segmentar a los clientes. (Robben, 2016).

7.4.1.3. Segmentación del cliente

Para anticipar o satisfacer lo que el cliente desea hay que conocer al cliente y su proceso de toma de decisión. Porque es una equivocación pensar que todos los clientes son iguales, y se debe examinar cada uno en sus preferencias. Pero para fines prácticos, se puede afinar nuestro servicio a un factor común de un grupo objetivo. Una forma de poder clasificar a los clientes y sus necesidades es por medio de la segmentación de mercado. Es tan importante que algunos autores indican que puede ser clave de un futuro éxito o fracaso. (Leppard & Molyneux, 1994).

Existen muchas formas de segmentar de acuerdo a las variables a utilizar, del nivel de análisis del mercado y los métodos para la formación de segmentos. (Martínez-Ribes, de Borja Solé, & Carvajal, 1999).

Según Kotler se puede dividir los segmentos en variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento. Esto nos da una base inicial a lo cual se puede realizar una segunda y microsegmentación para lograr identificar los segmentos más claramente al ser llamados “nichos”.

Según investigado como regla básica, a lo sumo se pueden atender adecuadamente cinco o seis segmentos de mercado. (Leppard & Molyneux, 1994).

Es necesario que el segmento o microsegmento de mercado sea lo suficientemente atractivo para generar utilidades, pero una vez entendido es más fácil de prestar la atención suficiente y necesaria en las tácticas de la empresa para satisfacer la demanda. Se entiende de esta forma una ventaja competitiva al solo enfocar el servicio de esta forma.

7.4.1.4. El proceso de toma de decisión del cliente

Según la segmentación y el nicho de mercado que se escoge, es necesario lograr captar la atención del consumidor de una forma que le permita tomar una decisión de compra. Se asume que se identifica con claridad la necesidad a cubrir y el perfil de consumidor que encaja en el grupo objetivo. Sin embargo, el cliente necesita guía, necesita el mejor producto o servicio que puedan comprar y con el proceso más sencillo de toma de decisión. (Silverman, 2012).

Es muy frecuente que el consumidor opte por consultar videos tutoriales, revisiones de profesionales y sobre todo experiencias de personas que cercanas para la toma de decisión. Es importante conocer este proceso de toma de decisión para poder intervenir o influir positivamente.

7.4.1.5. Causas de la lealtad del cliente

Indispensables para entender la lealtad es conocer las causas. Según Martínez -Ribes en su libro Fidelizando clientes menciona la accesibilidad, la confianza, la centralidad y la claridad. Que se pueden describir con cognitivas.

La accesibilidad se entiende como la facilidad de acceder a la memoria de la experiencia del servicio o producto. Muy relacionado con la marca, donde la memoria juega un papel importante en nuestro comportamiento de compra. La confianza es una decisión del cliente de forma consciente de creer. Aunque motivada por muchos aspectos se caracteriza en tercerizar parte de nuestras creencias.

Según el mismo autor existen las causas afectivas: Las emociones, el humor, el afecto primario y la satisfacción.

El papel de estas causas afectivas es muy importante pues interactúa con personas. Por lo tanto, las emociones están presentes y algunas veces superan las evaluaciones cognitivas dando mayor relevancia en un momento de excitación intenso. (Martínez-Ribes, de Borja Solé, & Carvajal, 1999). El humor es menos intenso que las emociones, pero puede influenciar la lealtad por medio de una mejor conexión con la memoria al recordar el hecho. (Mischell, Coates , & Raskoff, 1968).

La satisfacción que surge de la comparación de la expectativa de lo esperado versus los resultados recibidos después de la compra. (Fornell, 1992).

7.4.1.6. Medir la lealtad de cliente

Se identifica la medida de la lealtad con la tasa de recompra, o sea los clientes que regresan a comprar de nuevo. También el porcentaje de compra de la marca entre las últimas compras efectuadas y las diferentes marcas existentes.

Es posible medir la lealtad con los clientes por medio de escalas de actitud y/o escalas de preferencia, incluso por intención de compra.

7.4.1.7. Niveles de satisfacción del cliente y su relación con la lealtad

Según varios autores la satisfacción del cliente es indispensable para un cliente leal, pero un cliente satisfecho no obligatoriamente es un cliente leal. Por lo que se puede concluir que la satisfacción está en función de la fidelización y por lo tanto la fidelización es una consecuencia de la satisfacción aunque en algunos casos no solo de ella. (Alcaide, 2015).

7.4.1.7.1. Escalera de la lealtad

Para lograr determinar el grado de lealtad del cliente, se puede usar la escalera de la lealtad, esta es una medida que puede representar los niveles a los cuales un individuo progresa desde la ignorancia acerca de productos y servicios y se mueve hacia una completa lealtad. Los cinco peldaños propuestos inicialmente son: prospecto, cliente potencial, comprador, cliente y propagandista. (Martínez-Ribes, de Borja Solé, & Carvajal, 1999)

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS
ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Sector de alimentos en Guatemala

1.1.1. Mercado sector de alimentos en Guatemala

1.1.2. Mercados internacionales más importantes del sector

1.1.3. Tendencias en el mercado de la Industria Alimenticia

1.1.4. Almacenaje y distribución de productos alimenticios

1.1.5. Canales de distribución para productos Industriales

1.1.6. Las cinco fuerzas competitivas del sector

1.2. Modelo cadena de valor

1.2.1. Logística integral

1.2.2. Capacidad de operación

1.2.3. Control de *Lead Time*

1.2.4. Eficiencia operativa

- 1.2.5. Herramienta cadena de valor
 - 1.2.5.1. La cadena de valor de Michael Porter
 - 1.2.5.2. Actividades primarias
 - 1.2.5.3. Actividades de apoyo
 - 1.3. Análisis y mapeo de procesos
 - 1.3.1. Procesos y priorización
 - 1.3.2. Análisis y mapeo de procesos
 - 1.4. Estrategia de fidelización
 - 1.4.1. Estrategia empresarial
 - 1.4.2. Fidelización
 - 1.4.3. Gestión de la fidelización del cliente
 - 1.4.4. Niveles de satisfacción del cliente
-
- 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
 - 3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS
 - 4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

9.1. Diseño de la investigación

El diseño es no experimental, ya que no manipulará de manera intencional las variables en el estudio. Se busca observar patrones conductuales de los clientes en su contacto con la distribuidora, de tal manera que permitan entender las actividades que generan valor e influyen en la fidelización. Estas actividades serán evaluadas en busca de ventajas competitivas y aplicar hacia la sistematización de planeación estratégica empresarial.

9.2. Alcance

El alcance es descriptivo y expone de forma objetiva dichas situaciones de forma que sirvan como base para referencias de futuros estudios.

9.3. Enfoque

El presente trabajo es de enfoque mixto, en este se involucran tanto variables cualitativas y cuantitativas. Esto es necesario, debido a la complejidad del problema que requiere la integración y discusión en conjunto, para obtener una perspectiva más amplia y profunda del tema. Esto aporta más credibilidad y reducción de incertidumbre.

9.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio será transeccional descriptivo donde se recolectará datos para indagar la incidencia de las variables en la población. A fin de describir de la mejor manera la situación con la que se trabaja y tener las bases para responder las preguntas que llevan a conseguir los objetivos específicos propuestos. Es necesario identificar las peculiaridades que posee la empresa en estudio, estas serán las singularidades para adaptar las soluciones que se han concebido en forma general.

Tabla I. Variables e indicadores

OBJETIVOS	VARIABLES	TIPO	INDICADOR	TECNICAS	PLAN DE TABULACION	OBSERVACION
Proponer una estrategia de fidelización del cliente, basada en el análisis de la cadena de valor en una distribuidora al sector alimenticio.	Nivel de fidelización del cliente	dependiente, cuantitativa, continua	tasa de retención / deserción	Estadística, revisión documental de la empresa	Cuadro resumen con datos históricos de varios años. Para evidenciar tendencia	La tasa de retención es igual a 100-tasa de deserción
	Tasa de deserción	independiente, cuantitativa, discreta	# de clientes que desertan	Estadística, revisión documental de la empresa	Cuadro resumen, sirve de base para calcular el nivel de fidelización del cliente	calcular la tasa de deserción igual a número de clientes que desertan cada año por cada 100 clientes .
Medir el nivel de fidelización de los clientes de la distribuidora.	Satisfacción del cliente	cuantitativa, dependiente, discreta	Nivel de Satisfacción	Cuestionarios	Cuadro resumen, con resultados y grafico que ilustre el nivel	
	Actividades importantes para el cliente	cuantitativa, independiente, ordinal	Valor X Actividad X Cliente	Cuestionarios	Tabla resumen de atributos / ponderación. Distribución de frecuencia absoluta, relativa y acumulada.	Valorizar por escala los procesos que le interesan más al cliente. Pareto. Nos servirá par construir la matriz de Procesos clave
	Nivel de recomendación del cliente	cuantitativa, dependiente discreta	NPS: %promotores- % detractores	Cuestionarios	Cuadro resumen, con resultados y grafico que ilustre el nivel	La clave es saber si nos recomienda o no.
Análisis de los procesos y las actividades y calificar las generadoras de valor y su impacto en la fidelización del cliente.	Procesos Clave	cuantitativa, dependiente, ordinal	Procesos / influencia con la decisión de compra	Matriz de relación	Tabla con actividades importantes / proceso asociado	Esta nos ayudará a encontrar el enfoque.
	Cadena de valor	cuantitativa dependiente continua	Actividad de valor / Actividad costo	Relación entre actividades valiosas y las que no lo son	Tabla con todas las actividades y su clasificación. Cuadro y grafico que ilustre la frecuencia relativa.	Determina nivel de productividad de la cadena
	Ventajas Competitivas	cuantitativa dependiente, nominal	Valoración Cliente/ competencia	Cuestionarios	Tabla resumen de atributos / ponderación. Distribución de frecuencia absoluta, relativa y acumulada.	Esta nos ayudará a realizar el cuadro para identificar las variables competitivas relevantes
Determinar la sistematización de la planeación estratégica que desarrolle las ventajas competitivas que influyan en la fidelización de los clientes de la distribuidora.	Ventajas Competitivas Relevantes	cuantitativa, independiente, ordinal	Calificación de la Ventaja Competitiva	matriz de decisión	Cuadro resumen, ordenado de acuerdo la puntuación.	
	Capacidad financiera	cuantitativa dependiente, continua	rotacion de inventarios Razon de Liquidez	Revisión documental Revisión documental	cuadro resumen, con datos de los ultimos 4 semestres cuadro resumen, con datos de los ultimos 4 semestres	Determina la capacidad de inversión

Fuente: elaboración propia.

9.5. Fases

9.5.1. Fase 1

Revisión documental de material bibliográfico variado a manera de construir un marco teórico y antecedentes que permita entender cómo afecta el problema a la empresa y las posibles soluciones.

9.5.2. Fase 2

Se conocerá por medio de cuestionarios el nivel de satisfacción del cliente que gestiona la distribuidora y que tanto están dispuestos a recomendarla los clientes. Se identificará que es importante para el cliente, las actividades que generan valor al cliente.

9.5.3. Fase 3

Con la información recopilada se procede a realizar el análisis por medio de la cadena de valor, que es un análisis que fracciona todas las actividades de la distribuidora desde la adquisición de mercadería hasta llegar al despacho a cliente final, a lo largo de esta cadena se va determinando el aumento de valor o costo. El análisis de las actividades determinará si son generadoras de valor o de costo, si son una ventaja competitiva frente a los competidores y si tiene relación con la cadena de valor de los clientes como influencia en el proceso de decisión de compra. Se complementa el análisis con las actividades de apoyo que ayudarán a pronunciar el valor o minimizar el costo.

9.5.4. Fase 4

Determinar propuesta de estrategia que adapte mejor las ventajas competitivas detectadas para lograr la fidelización. Diseñar un plan de mejora de procesos clave que permitan brindar un servicio que supere la expectativa del cliente. Este plan procurará la priorización de procesos a modo de lograr una ventaja competitiva sostenible sobre entorno de la distribuidora. Constará con indicadores y programas de revisión periódica.

9.6. Plan de muestreo

Se tomará como población a clientes históricos; activos o no de la distribuidora, pues nos interesa saber porque los inactivos que ya no compran. Se trabajará con los clientes tipo empresarial y que sea posible obtener los datos para poder contactarlos. Se realizará un muestreo no probabilístico por criterio del gerente de la distribuidora.

Para calcular la muestra, se utiliza la siguiente ecuación estadística para una población finita conocida. El universo o población son los clientes de la distribuidora. Se utilizará la ecuación estadística para proporciones poblacionales donde: n = Tamaño de la muestra, z = Nivel confianza deseado, p : proporción de la población con la característica deseada (éxito), q =proporción de la población sin característica deseada (fracaso), e = nivel de error dispuesto a cometer, N = tamaño de la población.

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Por lo que para una población que cumple con los requisitos para ser elegible es de 100 clientes con un margen: 10 %, nivel de confianza: 95 %.

$$n = \frac{(0.95)^2(0.5 * 0.5)}{5^2 + \frac{(0.95)^2 * (0.5 * 0.5)}{100}}$$

El resultado del tamaño de muestra es 80 encuestas. Las cuales se utilizará muestreo no probabilístico intencional, el criterio será ordenar de forma descendente en cantidad facturada por año, entrevistando desde el mayor hasta concluir con el tamaño de la muestra.

9.7. Diseño de instrumentos de recolección, trabajo de campo

Los cuestionarios (anexo 1), se realizarán adaptados al estudio para buscar entender ponderación y actitudes de los consumidores hacia la distribuidora y comparaciones con la competencia del entorno.

Para el diseño de estos cuestionarios se utilizará escalas de Likert. Como instrumentos de recolección de la muestra: cuestionarios electrónicos e impresas.

Se utilizará entrevistas (anexo 3), para determinar la posición estratégica de la distribuidora en su entorno.

Se utilizará una matriz de decisión para seleccionar ventajas competitivas relevantes. (anexo 2).

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se organizarán los cuestionarios (anexo 1) por medio de matriz de tabulación o de doble entrada y se procederá a analizar con técnicas de estadística descriptiva para recolección, agrupación y presentación de los datos de una manera tal que los describa fácil y rápidamente. El recurso a utilizar será hojas de cálculo con el programa MS Excel.

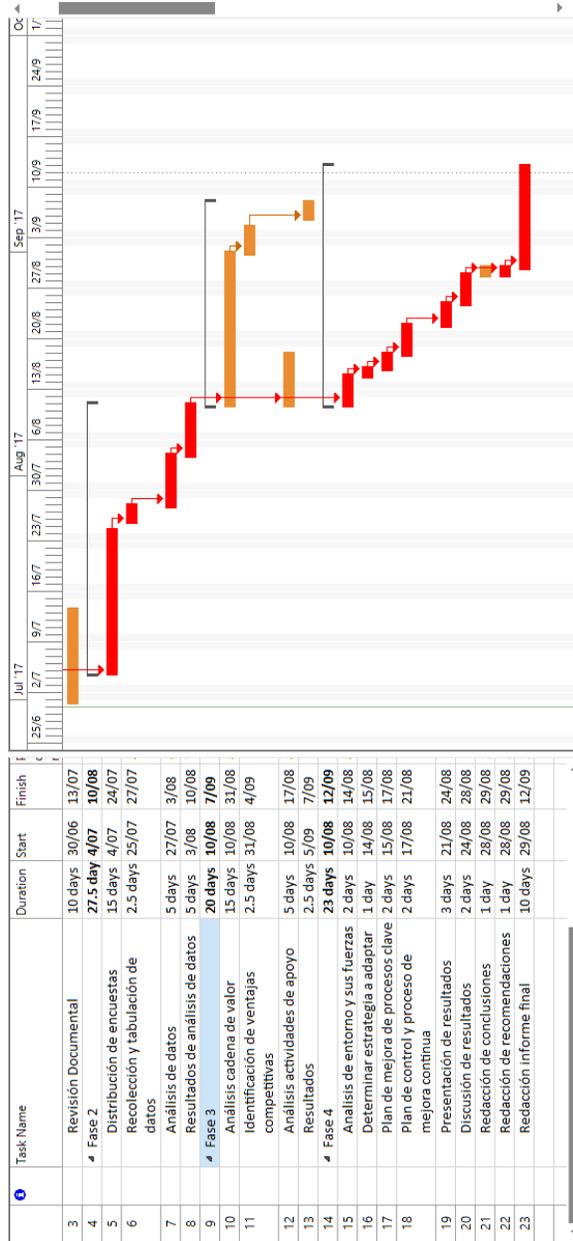
Una vez elaborada la tabla de distribución de frecuencia es procederá a construir su representación visual. Se utilizará uno o varios tipos de gráficos, tales como: Datos cualitativos, gráfica de barras, gráfica circular.

Se procederá a calcular medidas de tendencia central, para conocer los valores medios del conjunto de datos. Y señalar que porcentaje de datos dentro de una distribución de frecuencias superan estas expresiones, tales como la media. Asimismo, se calculará la desviación promedio respecto a alguna medida de tendencia central, la varianza y desviación estándar.

Se utilizará técnicas de análisis de información no estadísticas tales como mapas conceptuales, diagramas causa-efecto, diagramas de Pareto, entre otros. Para estos se utilizará aplicaciones informáticas, pizarras y marcadores.

11. CRONOGRAMA

Figura 4. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DE ESTUDIO

El presente diseño de investigación es factible de realización, se cuenta con todos los recursos necesarios. La distribuidora comunicó la autorización pertinente para realizar el trabajo. Y se cuenta con los recursos, tanto económicos como de tiempo para poder realizar cada una de las fases propuestas.

Se cuenta con el recurso humano. El personal tiene instrucciones por parte de gerencia de apoyar y estar a disposición por parte de la gerencia de la distribuidora.

Con los recursos tecnológicos: se cuenta con sistema de computación, acceso a internet.

Con la Información necesaria para el estudio, la gerencia aprobó el acceso a la información requerida con el compromiso de respetar la confidencialidad de la información sensible y privada. El investigador cuenta con los fondos propios suficientes para realizar el proyecto de investigación.

Tabla II. Descripción de gastos

Recurso	Descripción del gasto	Q
Investigador	Tiempo de trabajo	Q 12,000.00
Asesor	Asesoramiento de trabajo de Investigación	Q 2,500.00
Materiales	Papelería y utiles	Q 2,000.00
Tecnológico	Internet	Q 500.00
Información	Libros de consulta	Q 1,000.00
Varios	Imprevistos	Q 500.00
TOTAL		Q 18,500.00

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGEXPORT. (18 de 01 de 2017). *Asociación Guatemalteca de Exportadores*. Obtenido de <http://export.com.gt/sectores/comision-de-alimentos-y-bebidas/>
2. Anaya, J. (2011). *Logística Integral La gestión operativa de la empresa, 4ta edición*. Madrid : ESIC Editorial.
3. Ballou, R. (204). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. México: Prentice-Hall, Pearson Educación.
4. Cajas Méndez, P. C. (2008). *Análisis de la cadena de suministros y su integración estratégica mediante la gestión de inventarios de la Empresa Industrias Lácteas*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
5. Comisión de Alimentos . (1 de diciembre de 2016). *AGEXPORT Alimentos y Bebidas*. Obtenido de <http://www.alimentosdeguatemala.com/shortcode/>
6. Cordero, V. H. (1993). *Mercadeo básico*. San José: EUNED.
7. Del Cid Aldana, N. E. (2007). *Estudio acerca de la satisfacción y atención que recibe el paciente en el Centro Integral Materno Infantil, S.A. (CIMISA)*. Guatemala: USAC.

8. Euromonitor Internacional. (2015). *Alimentos Empacados en Guatemala*. Guatemala: Euromonitor.
9. Fornell, C. (1992). National Satisfaction Barometer: The swedish experience. *Journal of Marketing*, 56.
10. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum , J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomsom Learning.
11. Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
12. Kotler, P., & Armstrong , G. (2008). *Fundamentos de marketing, Octava edición*. México: Pearson Educación.
13. Leppard, J., & Molyneux, L. (1994). *Cómo mejorar su servicio al cliente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
14. Levitt, T. (1986). *Comercialización creativa*. México DF: Continental.
15. Martínez-Ribes, J. M., de Borja Solé, L., & Carvajal, P. (1999). *Fidelizando clientes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
16. Mischell, A., Coates , B., & Raskoff, A. (1968). Effects of Success and Failure on self gratification. *Journal of Personality and Social Psicology*, 381-390.
17. Molinillo, S. (2014). *Distribución Comercial Aplicada 2da Edición*. España: ESIS Editorial.

18. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior*. New York: The Free Press.
19. Premio Nacional de Tecnología e Innovación. (2012). *Modelo de gestión de tecnología*. México: Vicente García Torres.
20. Quintanilla, J. (2011). *Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala*. Guatemala: USAC.
21. Quiñónez, J. E. (2012). *Análisis de la cadena de valor de una línea de producción de efervescentes, en una Planta Farmacéutica donde producen medicamentos de Venta Libre, en Guatemala*. Guatemala: San Carlos.
22. Ruiz Velasco, J. G. (2013). *La cadena de valor*. Madrid: IE Business Publishing.
23. Shapiro, G. (1985). *Logistics Strategy, Cases, Concepts*. West Publishing Company.
24. Silverman, G. (2012). *Los Secretos del marketing boca a boca*. Bogotá: Norma.
25. Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1992). *Fundamentos de marketing Novena edición*. México: McGraw Hill.
26. Tarziján, J. M. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: C.I.P: Pontificia Universidad Católica de Chile.

27. Vidal Holguín, C. J. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios*. Cali: Universidad del Valle.

28. Yábar, H. M. (2006). *Sistema de evaluación de alternativas estratégicas basadas en herramientas de gestión y tecnología de la información para el mejoramiento de los Servicios del Ceps-Uni*. LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA.