



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

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE
COMERCIALIZACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO
EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y SU
ÁREA METROPOLITANA**

Edgar Alfredo Morataya Alquijay

Asesorado por la M.A. Inga. Madelline Scarlett Franco Tello

Guatemala, enero de 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE
COMERCIALIZACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO
EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y SU
ÁREA METROPOLITANA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

EDGAR ALFREDO MORATAYA ALQUIJAY

ASESORADO POR LA M.A. INGA. MADELLINE SCARLETT FRANCO TELLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO A.I.	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Ing. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Ing. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO A.I.	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Oswin Antonio Melgar Hernández
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

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 LA INVESTIGACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE
COMERCIALIZACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO
EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y SU
ÁREA METROPOLITANA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha de noviembre de 2022.

Edgar Alfredo Morataya Alquijay



EEPFI-PP-2007-2022

Guatemala, 12 de noviembre de 2022

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

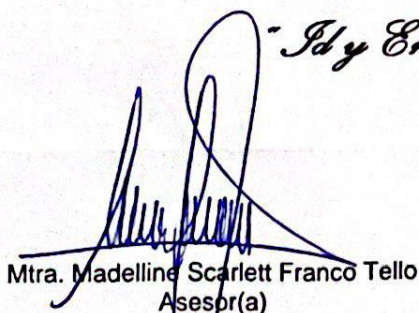
Estimado Ing. Urquizú

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

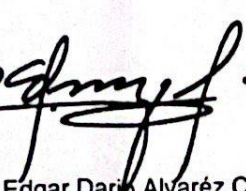
El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y SU ÁREA METROPOLITANA.**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Área de Operaciones - Logística integral**, presentado por el estudiante **Edgar Alfredo Morataya Alquijay** carné número **200412737**, quien optó por 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 en ARTES en Gestión Industrial.

Y 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 Décimo, 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.

Atentamente,


Mtra. Madelline Scarlett Franco Tello
Asespr(a)

Madelline Scarlett Franco Tello
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADO 12,854


Mtro. Edgar Darío Álvarez Coti
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería


Mtro. Hugo Humberto Rivera Perez
Coordinador(a) de Maestría





EEP-EIMI-1652-2022

El Director de la Escuela 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 Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y SU ÁREA METROPOLITANA.**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Alfredo Morataya Alquijay**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Mtro. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2022

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: **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y SU ÁREA METROPOLITANA.**, presentado por: **Edgar Alfredo Morataya Alquiay** después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Firmado electrónicamente por: José Francisco
Gómez Rivera
Motivo: Orden de Impresión
Fecha: 04/02/2024 12:18:45
Lugar: Facultad de Ingeniería, USAC.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Decano a.i.



Guatemala, enero de 2024

Para verificar validez de documento ingrese a <https://www.ingenieria.usac.edu.gt/firma-electronica/consultar-documento>

Tipo de documento: Correlativo para orden de impresión Año: 2024 Correlativo: 91 CUI: 2252494130101

Escuelas: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, - Escuela de Ciencias, Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS). Postgrado Maestría en Sistemas Mención Ingeniería Vial. Carreras: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Ciencias y Sistemas. Licenciatura en Matemática. Licenciatura en Física. Centro de Estudios Superiores de Energía y Minas (CESEM). Guatemala, Ciudad

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por protegerme mientras sigo luchando por alcanzar mis metas.
Mi madre	Sonia Cristina Alquijay Derensisky, por ser la persona a la que más deseo enorgullecer en esta vida. Esto también es tuyo.
Mi padre	Edgar Alfredo Morataya González, por darme la vida y siempre creer en mí
Mi sobrina	Cristy Analy Castañeda Morataya, por ser mi adoración, deseo que esto sirva de ejemplo para tu vida.
Mi primo	Renato Alquijay (q. e. p. d.), mi amigo, mi hermano, siempre te voy a extrañar y te voy a querer.
Mi familia	Porque de alguna manera este triunfo pertenece a todos y debe marcar un antes y un después.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser mi casa de estudios, en donde me ha sido posible construir este sueño que ahora culmina.

**Fosforera
Centroamericana, S.A.**

Por abrirme sus puertas y brindarme grandes oportunidades de crecimiento laboral y personal hasta el día de hoy.

Mis amigos

Samuel Girón, Juan López, Cristian Calderón, Luis Cifuentes y Kristell Leytán. Gracias por su apoyo y su amistad verdadera y duradera.

Ingeniera

Madelline Franco, por ser mi amiga y mi asesora. Gracias por tu apoyo y dirección.

Ingeniero

Archie García por tu valiosa amistad, apoyo y acompañamiento durante la carrera.

**Mis compañeros de
trabajo**

Erick Morazán, Salvador Martínez, Gabriela Betancourt, Paula, Muñoz, Juan Carlos Quirós, Luisa Ramírez, Juan Pablo Maldonado y Róger Santos por ser cada uno en su momento una guía y un apoyo para crecer como profesional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VIII
GLOSARIO	IX
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1. Contexto general	7
3.2. Descripción del problema	8
3.3. Formulación del problema	9
3.4. Delimitación del problema	10
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. OBJETIVOS	13
5.1. General.....	13
5.2. Específicos	13
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN	15
7. MARCO TEÓRICO.....	21
7.1. Planeación.....	21
7.2. Planeación estratégica	21
7.3. Importancia de la planeación estratégica	22
7.4. Beneficios de la planeación estratégica	22
7.5. Etapas de la planeación estratégica.....	23
7.6. Responsables de la planeación estratégica	25
7.7. Modelos de planeación estratégica	26
7.7.1. Balance Scorecard	26

7.7.2.	Hoshin Kanri	29
7.7.3.	Modelo FODA.....	31
7.8.	Distribución de productos de consumo masivo	33
7.8.1.	Definición de distribución.....	33
7.8.2.	Canales de distribución	34
	7.8.2.1.Supermercados (moderno)	34
	7.8.2.2.Mayoristas	34
	7.8.2.3.Semi-Mayoreo	35
	7.8.2.4.Detalle (tiendas de barrio).....	35
	7.8.2.5.Autoservicios	36
7.8.3.	Organización de la distribución de productos	36
	7.8.3.1.Territorio por cubrir	36
	7.8.3.2.Establecimiento y diseño de rutas	37
	7.8.3.3.Estrategia de atención y servicio	38
	7.8.3.4.Estrategia de despacho	39
	7.8.3.5.Tamaño de la fuerza de ventas	39
	7.8.3.6.Definición de metas y objetivos	40
	7.8.3.7.Medición y seguimiento de resultados	40
7.9.	Marketing.....	41
7.9.1.	Marketing masivo.....	41
7.9.2.	Marketing orientado a mercados	41
7.9.3.	Marketing orientado a clientes	42
7.10.	Formación y desarrollo de una fuerza de ventas	42
7.10.1.	Capacitación de una fuerza de ventas.....	43
7.10.2.	Entrenamiento de una fuerza de ventas	43
7.10.3.	Educación de una fuerza de ventas.....	44
7.10.4.	Métodos de capacitación	44
7.11.	Indicadores de desempeño	44
7.11.1.	Definición de indicador de desempeño.....	45

7.11.2.	Utilización en las decisiones gerenciales.....	45
7.11.3.	Beneficios	45
7.11.4.	Tipos de indicadores.....	46
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	47
9.	METODOLOGÍA.....	51
9.1.	Características del estudio	51
9.2.	Unidades de análisis	52
9.3.	Variables.....	53
9.4.	Fases del estudio	55
9.4.1.	Fase 1: recolección de datos.....	55
9.4.2.	Fase 2: análisis e interpretación de datos	56
9.4.3.	Fase 3: definir el modelo de planeación	57
9.4.4.	Fase 4: presentación de resultados.....	58
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	59
10.1.	Técnicas de análisis de información.....	59
10.2.	Técnicas cualitativas	60
10.3.	Técnicas de recopilación de datos	60
11.	CRONOGRAMA.....	63
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	65
12.1.	Recursos necesarios	65
	REFERENCIAS	69
	APÉNDICES	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

TABLAS

Tabla 1.	Fase 1: recolección de datos e información.....	16
Tabla 2.	Fase 2: análisis y establecimiento de planes de acción.....	18
Tabla 3.	Fase 3: evaluación de resultados y mejora continua	19
Tabla 4.	Variables del estudio de investigación.	53
Tabla 5.	Cronograma de ejecución.....	63
Tabla 6.	Presupuesto.....	67

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
Σ	Sumatoria
$\times$	Multiplicación

GLOSARIO

Distribución	Hacer entrega de algo, en uno o varios lugares específicos, en la proporción que corresponde a cada una de las partes.
KPI's	Los <i>key performance indicators</i> o indicadores claves de rendimiento, son valores que indican el éxito o fracaso de una o varias acciones relacionadas a uno o varios planes estratégicos de una compañía.
Tercerizar	La acción de contratar a otra empresa para que ejecute una actividad de la empresa que en un principio debería ser ejecutado por ella misma.
SMART	Metodología utilizada para la definición de objetivos empresariales, utilizado por diversas organizaciones debido a su gran eficiencia y objetividad.

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de entregar productos a un cliente en el menor tiempo posible, cuidando la calidad, el buen estado y manteniendo una rentabilidad óptima en el proceso, ha estado presente desde los inicios del comercio en la humanidad. A medida que la población mundial aumenta se han presentado nuevas dificultades, pero también muchas nuevas oportunidades, especialmente en el ámbito comercial.

Una empresa que manufactura productos de consumo masivo tendrá siempre la necesidad de entregar sus productos a la mayor cantidad de puntos de venta posibles en un área geográfica específica. La mayoría de las empresas de este tipo optan por comercializar sus productos a través de distribuidoras pequeñas que cubren un territorio determinado, ya que la distribución directa requiere una estructura logística robusta y por consiguiente el desembolso económico es considerable.

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad implementar un modelo de planeación estratégica que proporcione una estructura de planificación, administración, gestión y seguimiento del grupo de distribuidoras tercerizadas con las que cuenta una empresa fabricante de productos de consumo masivo para la distribución de sus productos y marcas en el canal de distribución horizontal, también conocido como detalle, de la Ciudad de Guatemala y su área metropolitana, con el objetivo de asegurar niveles óptimos de venta, una buena cobertura de puntos de venta y se reduzca al mínimo la presencia e introducción de las marcas de su competencia.

2. ANTECEDENTES

Según Nieto (2020), “la venta minorista o al detalle incluye todas las actividades de venta directa de bienes y servicios al consumidor final” (p. 11). Actualmente el mercado del detalle en Guatemala, entiéndase tiendas de barrio y mercados cantonales, se encuentra muy bien desarrollado, ya que aún predominan en gran cantidad este tipo de puntos de venta por todo el territorio nacional, a. Aunque poco a poco los supermercados y tiendas de conveniencia se presentan como una opción nueva y accesible para el consumidor final, los consumidores aún prefieren la simpleza de las tiendas de barrio y mercados cantonales por cuestiones culturales y muchas veces por formar parte de costumbres familiares. El mercado del detalle de Guatemala requiere una atención especializada y continua, mediante una estructura de distribución que sea eficiente y que garantice se atienda la mayor cantidad de puntos de venta de un área geográfica determinada. Por lo tanto, es muy importante definir cuál es la mejor estructura para el canal de distribución.

Un canal de distribución, según Acosta (2017), “no es otra cosa que la forma de hacer llegar un producto desde su punto de origen hasta el consumidor final” (p. 9). El desafío de las empresas que hacen uso de un servicio tercerizado es determinar si realmente se está teniendo el alcance deseado, si la cobertura de puntos de venta atendidos realmente es lo suficientemente amplia para llenar el mercado de sus productos y si la ejecución de los vendedores es la más efectiva. Al tener una distribución directa a las tiendas de los productos, según Langlois-Meurinne (2021), “el fabricante tiene el control directo de la cadena de suministro” (p. 9). Los beneficios son amplios ya que el flujo de información es abundante y se puede crear la base para la introducción de nuevos productos,

ya que estos puntos de venta representan la base de la cadena de la demanda para los productos de consumo masivo que a medida que se vaya extendiendo la necesidad subirá a oídos de los canales minoristas hasta llegar a los canales mayoristas que es en donde se encuentran los volúmenes más altos de venta. Las desventajas que presenta el atender un canal de distribución mediante servicios tercerizados son: “pérdida de control sobre el proceso de venta, acumulación de poder de los intermediarios, aparición de conflictos” (Pérez y Agudo, 2019, p. 19).

La decisión de una alianza comercial con una distribuidora tercerizada debe estar debidamente razonada y con un seguimiento de cerca a su ejecución. Acá la mayoría de las organizaciones dedicadas a la comercialización de productos cometen su mayor pecado, al alejarse del seguimiento a la ejecución. Este tipo de distribuidoras llevan un catálogo de ventas robusto, con muchas marcas y casas comerciales, por lo que el seguimiento debe ser oportuno y constante para asegurar que el proceso de venta que ejecutan los vendedores funcione acorde a las políticas de la empresa y las necesidades del mercado que se está atendiendo. Según García (2013), “una red de distribuidores profesionales otorga una ventaja muy importante para el éxito de una gestión comercial eficiente” (p. 51).

Es muy importante tomar en cuenta que todas las empresas de distribución tercerizadas tienen una o varias características diferentes. Sus portafolios son diferentes, su metodología de trabajo es diferente, su filosofía es diferente, las marcas que distribuyen y muchos otros factores son diferentes. Por esto es importante definir estrategias de seguimiento que sean únicas para que se haga posible el abordar toda esta variabilidad de características de cada distribuidora. Entre las características principales de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo se puede mencionar que sus ventas varían en

el tiempo, tienen un portafolio amplio de productos y marcas, existe variación en las distancias entre bodegas y puntos de venta, la mayoría de veces son lejanos, los productos de su portafolio tienen diferente aceptación ante el cliente y por último cada producto tiene características de producción y despacho diferentes, afectando su disponibilidad inmediata (Mejía, 2020).

La planificación es una pieza fundamental para cualquier proceso de venta. En este aspecto una distribuidora debe tener este factor como una fortaleza de su administración, ya que de esto dependerá mucho el éxito del resultado de sus actividades. Acosta, Salas, Jiménez y Guerra (2018) afirman que, “planear significa prepararse para el futuro y responder a las consecuencias de las decisiones tomadas por la administración” (p. 29).

Uno de los aspectos más importantes que debe manejarse muy cuidadosamente en la relación comercial con una distribuidora tercerizada es la comunicación. Uno de los principales retos del vendedor actual es manejar una buena comunicación, según Ramos (2017), “los vendedores tienen la mayor responsabilidad y el mayor esfuerzo en la comunicación sobre los productos y sus beneficios en función de las necesidades del cliente y la diferenciación con los productos de la competencia” (p. 11). Para que esto último pueda convertirse en una realidad positiva para la distribuidora, la capacitación constante y el seguimiento en el campo de trabajo, entiéndase en la calle, en la ejecución que realizan los vendedores en cada punto de venta, es pieza clave y debe ser una constante el seguimiento que se le da a dicha relación comercial.

El seguimiento a la ejecución del proceso de venta que ejecutan cada uno de los vendedores de una distribuidora tercerizada debe ser constante con el objetivo de obtener datos concretos para poder tomar decisiones. Bajo la premisa de que para mejorar se deben hacer mediciones, la implementación de KPI's

para poder medir la efectividad de los procesos de venta y distribución es fundamental para corregir el rumbo y para detectar oportunidades de mejora. Un KPI, según Herrero (2020), “hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones” (p. 6). Indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos de venta, la facturación de cada producto, la rentabilidad media de las ventas, coberturas realizadas en un área geográfica específica, número de devoluciones, rentabilidad de los recursos invertidos en concursos, dinámicas o activaciones, entre otros, son necesarios para evaluar la efectividad de un canal tan complejo como el canal de distribución horizontal o de detalle.

Finalmente, es muy importante tomar en consideración los motivantes y las expectativas del vendedor dentro de toda la gestión administrativa de este canal, ya que representan el motor principal en el alcance de los objetivos definidos. Según Johnston y Marshall (2009), “la exactitud de las percepciones de expectativas de un vendedor se refiere a la claridad con que el representante de ventas entiende la relación entre el esfuerzo dedicado a una tarea y lo que logra en alguna dimensión de desempeño” (p. 224). El factor motivación debe ser manejado habilidosamente para obtener un beneficio mayor, el crecimiento del volumen de ventas, el incremento de cobertura o la introducción de los productos en su catálogo y por ende en los puntos de ventas que visite, gozarán de una mayor efectividad si se implementan incentivos, los cuales pueden ser la entrega de premios físicos o monetarios.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Contexto general

La empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo que será objeto de estudio para el presente trabajo de investigación se encuentra en un proceso de reestructuración de las rutas de distribución de sus productos.

En el año 2018 se creó el Programa Punto a Punto (PAP) cuya finalidad consiste en mejorar la cobertura de atención y servicio de los puntos de venta del canal de distribución horizontal (también conocido como distribución en el detalle), aumentar la presencia de los productos del portafolio de la empresa y sobre todo blindar el mercado ante el incremento de la presencia de los productos de la competencia.

Al no contar con una estructura robusta de venta y de reparto propia que le permita abarcar la mayor cantidad de puntos de venta, la estrategia de la empresa para atender este canal ha consistido en introducir sus productos a través de alianzas con distribuidoras que cuentan con su propia fuerza de ventas y de reparto, que aseguran la distribución horizontal de sus productos. La atención, el desarrollo y seguimiento a estas distribuidoras tercerizadas ha sido llevada por parte del vendedor mayorista del área.

Sin embargo, la gestión del programa punto a punto no ha logrado generar los resultados esperados y la presencia de los productos de la competencia ha aumentado significativamente en el mercado, por lo que se hace muy precisa la

implementación de medidas efectivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos definidos del programa punto a punto.

3.2. Descripción del problema

El sistema de gestión con el que actualmente se desarrolla el programa punto a punto, presenta muchas oportunidades de mejora tanto a nivel planificación, como a nivel ejecución y especialmente a nivel del seguimiento que se tiene de las actividades programadas.

El seguimiento que proporciona el vendedor mayorista a las distribuidoras tercerizadas que tiene a su cargo es deficiente, no desarrolla una planeación basada en una metodología estructurada con objetivos bien definidos y metas trazadas para la medición del cumplimiento de dichos objetivos, no se tiene conocimiento de cuál es la efectividad de la cobertura de puntos de venta, la introducción de los productos no se hace con una estrategia bien definida, el desarrollo y seguimiento de los concursos de ventas no cuenta con un seguimiento adecuado, la asignación de recursos monetarios se desaprovecha por la falta de enfoque en su utilización y por último no se invierte el tiempo suficiente para hacer acompañamientos en ruta y realizar capacitaciones a las fuerzas de ventas. Todo esto deja abierto el mercado para que los productos de la competencia se introduzcan, crezcan y fortalezcan su posición.

Es debido a estas deficiencias que se hace necesaria la reestructuración de toda la estrategia que la empresa aplica al canal de detalle, lo cual le permita aprovechar al máximo la alianza comercial que mantiene con las distribuidoras tercerizadas y cumplir con los objetivos trazados del programa punto a punto.

3.3. Formulación del problema

- **Pregunta central**

¿Cómo se podría mejorar la distribución horizontal punto a punto de los productos de la empresa y maximizar el aprovechamiento de la alianza que se tiene con las distribuidoras tercerizadas de la región?

- **Preguntas auxiliares**

- ¿Cuáles son los factores relevantes que deben ser considerados para mejorar el servicio y la cobertura de atención a los puntos de venta?
- ¿Cómo se puede aumentar la presencia de productos del portafolio de la empresa en los catálogos de ventas de las distribuidoras?
- ¿Cuál sería la mejor manera de frenar la introducción de los productos de la competencia en el canal de distribución horizontal?
- ¿Qué tipo de metodología debería implementarse para la formación, entrenamiento y educación de una fuerza de ventas que fortalezca la asesoría que ofrece al cliente en cada punto de venta?
- ¿Qué tipo de indicadores serían los más adecuados para cuantificar el desempeño de las estrategias implementadas y el desempeño general de cada distribuidora?

3.4. Delimitación del problema

Planificación estratégica de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en el canal de distribución Horizontal punto a punto de la Ciudad de Guatemala y su área metropolitana circundante.

4. JUSTIFICACIÓN

Con base en la línea de investigación de planificación y gestión de la distribución se realizará el presente trabajo, el cual surge ante la necesidad de mejorar la gestión y administración de un canal de distribución horizontal de productos cuya responsabilidad recae sobre el área comercial de una distribuidora de productos de consumo masivo. El canal de distribución horizontal representa uno de los puntos más importantes a cubrir en la estrategia de distribución de cualquier empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo, ya que se sitúa en la parte más baja de la pirámide de distribución, que es en donde se crea y se fortalece la necesidad de la mayoría de los productos.

El canal de distribución horizontal de la empresa que es objeto de estudio es atendido mediante alianzas con distribuidoras tercerizadas y la administración de estas cuentas claves es deficiente, ya que no se genera una planificación de objetivos y metas para cada una, no se mide el desempeño general, no se verifica en el campo la ejecución de los vendedores y no se toman acciones correctivas o de mejora para aprovechar al máximo estas alianzas.

Por estos motivos anteriormente expuestos se implementará un modelo de planeación estratégica para la administración efectiva de estas cuentas claves, con el propósito de fortalecer la comercialización de sus productos, lo cual traerá consigo el fortalecimiento de la imagen de marca, aumento en los volúmenes de venta, la expansión de la cobertura de puntos de venta, el crecimiento del portafolio de productos de la empresa en cada punto de venta y el blindaje del mercado ante el aumento de la presencia de otras marcas y productos de la competencia.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Establecer un modelo de planeación estratégica, para mejorar la efectividad de la distribución horizontal punto a punto de los productos de la empresa.

5.2. Específicos

1. Identificar los factores internos y externos que afectan el desempeño de cada distribuidora para mejorar la efectividad del servicio y el crecimiento en la cobertura de puntos de venta.
2. Establecer la estrategia adecuada para asegurar la introducción, el impulsamiento y el crecimiento del portafolio de todos los productos de la empresa.
3. Establecer la estrategia de venta y de *marketing* para contener la introducción, presencia y el fortalecimiento de los productos de la competencia en el mercado.
4. Detallar un plan periódico de capacitación, entrenamiento y educación que fortalezca la ejecución que realiza el vendedor en cada punto de venta.

5. Diseñar el sistema de medición del desempeño y la efectividad de las estrategias implementadas, asegurando la mejora continua y el establecimiento de actividades de corrección y mejora.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN

Al finalizar la presente investigación, la empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en donde será realizado este estudio contará con una estructura de trabajo lógica, ordenada, con objetivos bien definidos, metas claras y un sistema de medición de indicadores que le permitirá administrar de manera eficiente el canal de distribución horizontal punto a punto de la Ciudad de Guatemala y su área metropolitana, a través de la alianza que mantiene con las distribuidoras tercerizadas que comercializan sus productos actualmente.

Para obtener estos resultados, primero se hará un análisis situacional de cada distribuidora en su respectiva área, para determinar el contexto actual sobre el cuál desarrollan cada una de sus actividades comerciales. Es muy importante realizar un análisis de su contexto, determinando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades lo cual permitirá detectar acciones correctivas o de mejora y a entender mejor el escenario sobre el cual trabajan actualmente.

También será establecido un modelo a seguir para la implantación de dinámicas o concursos de ventas dirigidos a las fuerzas de ventas tercerizadas, que permita contar con una secuencia lógica de pasos, los cuales permitan primero definir objetivos y metas claras, segundo contar con una metodología de seguimiento eficaz que permita actuar en tiempo real y corregir el rumbo o reforzarlo y tercero contar con un sistema de medición idóneo para determinar si se está teniendo el cumplimiento de los resultados esperados en cada una de estas dinámicas. Todo esto con la finalidad de satisfacer la necesidad de la empresa de introducir, impulsar y hacer crecer a todos y cada uno de sus

productos del portafolio. Paralelamente será definida una estrategia de venta y *marketing* que refuerce los esfuerzos llevados a cabo en las dinámicas y concursos y que apoye en el frenado de la presencia de los productos de la competencia en el mercado.

Posteriormente, será definido un programa de capacitación, entrenamiento y educación, dirigido a las fuerzas de ventas tercerizadas que comercializan los productos de la empresa. Estos programas tendrán como objetivo mejorar las habilidades, competencias, comportamientos, que cada vendedor posee y su ejecución ya en el punto de venta.

Y, por último, se diseñará el sistema de medición de indicadores y resultados generales, que permita evaluar si las mejoras o actividades planificadas y ejecutadas están siendo efectivas o no, en qué momento será importante detenerse y reformular las estrategias adoptadas en el transcurso del tiempo.

Para poder lograr todos estos objetivos, el presente trabajo de investigación constará de las siguientes fases:

Tabla 1.

Fase 1: recolección de datos e información

Actividad			Metodología	Recursos	Tiempo
Conocimiento	sobre	la	Entrevista directa con el	Humanos	
estructura de trabajo	de cada		administrador de cada	Computador	
una de las distribuidoras.	Su		distribuidora y con los	Vehículo	0.5 meses
personal, su infraestructura	y		vendedores en ruta.		
el área específica que trabaja.					

Continuación de la tabla 1.

Actividad	Metodología	Recursos	Tiempo
Conocimiento de cada distribuidora, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.	Entrevista directa con el administrador de cada distribuidora y con los vendedores en ruta. Utilización de la herramienta FODA para determinar la matriz de contexto general de cada distribuidora.	Humanos Computador Vehículo Reportes de Visitas de Campo. Historial de Compra de años anteriores.	1 mes
Conocimiento del área geográfica en la cual trabaja cada una de las distribuidoras, sus características, oportunidades, amenazas y presencia de competidores.	Acompañamiento a los vendedores en su respectiva ruta, para conocer a detalle los aspectos importantes de cada sector cubierto.	Humanos Vehículo Historial de ventas de cada vendedor de cada distribuidora.	
Detectar las necesidades de capacitación que presenten la fuerza de ventas de cada una de las distribuidoras.	Análisis de los reportes de Visita al Campo, buscando definir los puntos de mejora necesarios para asegurar una correcta ejecución en ruta y en punto de venta. Análisis FODA por cada distribuidora.	Humanos Computadora Entrevista con Gerente de Recursos Humanos de cada distribuidora.	0.5 meses

Nota. Detalle de las actividades llevadas a cabo en la fase 1: recolección de datos e información.
Elaboración propia, realizado con Excel.

Tabla 2.*Fase 2: análisis y establecimiento de planes de acción*

Actividad	Metodología	Recursos	Tiempo
Determinación de puntos de control para abordar cada uno de los hallazgos resultantes del análisis de contexto de cada distribuidora.	Definir Planes de acción haciendo emparejamientos de cada uno de los factores determinados en el análisis del contexto.	Humanos Computadora Entrevista con Gerente de Ventas para apoyo en la definición de	0.5 meses
Definir estrategias para la introducción controlada de cada producto del portafolio de la empresa en el catálogo de cada distribuidora.	Definir modelos de dinámicas y concursos de ventas para el impulsamiento, introducción y crecimiento gradual de cada marca y producto.	estrategias.	
Definir las tácticas a implementar para contener el avance y la presencia de las marcas de la competencia en el mercado.	Diseñar en conjunto con el departamento de mercadeo estrategias de desplazamiento de productos de la competencia, que complementen a la estrategia de dinámicas y concursos de ventas.	Humanos Computadora Entrevista con Gerente de Ventas Económicos para incentivos y promociones.	0.5 meses
Diseñar el plan de trabajo para la capacitación, entrenamiento y educación de la fuerza de ventas en cada distribuidora.	Elaboración de cronograma, definición de recursos y responsables.	Humanos Computadora.	0.5 meses

Nota. Detalle de las actividades llevadas a cabo en la fase 2: análisis y establecimiento de planes de acción. Elaboración propia, realizado con Excel.

Tabla 3.*Fase 3: evaluación de resultados y mejora continua*

Actividad	Metodología	Recursos	Tiempo
Establecer indicadores de medición de resultados y desempeño.	Elaboración de cuadros de control para el seguimiento periódico de los indicadores de desempeño definidos.	Humanos Computadora	1 mes
Implementar un ciclo de mejora continua que asegure que el sistema definido, sus objetivos, metodología y resultados obtenidos sean sostenibles en el tiempo.	Implementar la metodología PHVA de mejora continua.	Humanos Computadora	0.5 meses

Nota. Detalle de las actividades llevadas a cabo en la fase 3: evaluación de resultados y mejora continua. Elaboración propia, realizado con Excel.

7. MARCO TEÓRICO

En esta sección se recopila y describe la información literaria que se ha considerado necesaria para los conceptos relacionados a la investigación realizada.

7.1. Planeación

La planeación es dentro de un proceso administrativo, la punta de lanza de todas las decisiones organizacionales que tome una empresa. Las empresas que deseen obtener resultados importantes deberán tener una política clara de planificación y medición de sus resultados. Para una compañía es de suma importancia poder contar con un proceso que minimice la incertidumbre sobre los resultados esperados de todas sus actividades diarias y sus proyectos a ejecutar.

7.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es una metodología con la cual una organización busca fijar sus objetivos y definir todas las actividades que implementarán para lograrlo. En el ámbito comercial la planeación estratégica tiene mucho impacto, una buena gestión permitirá a la compañía crecer en volumen de ventas, aumentar su portafolio de productos y mejorar su servicio en general (Bojórquez y Pérez, 2013).

La obtención de resultados en el ámbito comercial requiere de un seguimiento estricto y continuo de los indicadores definidos para medir el desempeño.

7.3. Importancia de la planeación estratégica

Una adecuada planeación estratégica brindará a una organización la capacidad de poder tomar decisiones importantes que mejoren o corrijan el rumbo de sus actividades productivas. La planeación estratégica proporciona un marco real para que todos los miembros de una organización comprendan y evalúen la estrategia global aplicada para el alcance de sus objetivos y metas (Valenzuela, 2016).

7.4. Beneficios de la planeación estratégica

El beneficio principal de la Planeación estratégica radica en la posibilidad de enfocar la ejecución de una o varias tareas en función de los múltiples objetivos organizacionales trazados en un tiempo determinado. Según Bojórquez y Pérez (2013), “la planeación estratégica trae múltiples beneficios (que exceden a sus desventajas) si se aplica de la manera correcta, no obstante, conlleva riesgos inherentes que pueden ser superados con la adecuada vigilancia y control” (p. 5). Otros beneficios se enlistan a continuación:

- La organización puede actuar de forma preventiva y no correctiva, porque determina el rumbo de las actividades productivas antes de ser llevadas a cabo.
- Proporciona al equipo de trabajo una guía definitiva sobre qué es lo que la organización espera de cada uno.
- Cada miembro del equipo de trabajo entiende que sus actividades productivas y su buen desempeño contribuyen en alcanzar los resultados esperados por parte de la organización.

- Permite contar con una perspectiva clara del contexto interno y externo de la organización, la planificación de actividades para el logro de los objetivos queda bien establecida y los recursos que se necesitan.
- Asegura la continuidad de las operaciones pues permite analizar continuamente las oportunidades de crecimiento y diversificación que la organización puede tener.
- La organización aumenta su capacidad de tomar las decisiones correctas.
- Evita que los problemas crezcan desproporcionadamente al ser corregidos rápidamente, gracias a la continua revisión de los procesos organizacionales.
- Disminuye el miedo al cambio al mantener un continuo seguimiento a las fuerzas que constantemente afectan a la organización. El equipo de trabajo entiende que los cambios son oportunidades de mejora, crecimiento y expansión hacia otros mercados.
- Mejora la percepción del liderazgo y apoyo que la alta dirección de una organización brinda a sus colaboradores, gracias a la demanda de seguimiento continuo a las actividades definidas para el alcance de las metas y los objetivos.

7.5. Etapas de la planeación estratégica

- Crear la estrategia

Las estrategias de una organización deben ser definidas a partir de su misión, su visión, sus políticas y sus valores. Según Johnston y Marshall (2009), “en esta etapa, la clave es alcanzar la mayor creatividad posible. No se trata de evaluar las estrategias, sino de generarlas. No sólo es pertinente enumerar algunas estrategias descabelladas; también es deseable lograrlas” (p. 82).

- Planear la estrategia

En la planeación de las estrategias, los objetivos estratégicos de la organización deben dirigir el rumbo de las actividades programadas, el presupuesto asignado y los indicadores diseñados para medir el cumplimiento y el desempeño. Según Bojórquez y Pérez (2013), “la planeación estratégica no es una fórmula universal para cada empresa; puesto que depende de muchos factores y características de la empresa en la cual se quiere aplicar” (p. 18).

- Alineación estratégica

Todo el personal debe saber y comprender cómo sus actividades productivas forman parte fundamental en el alcance de los resultados esperados por parte de la organización. Es muy importante que todos los colaboradores de una organización comprendan cómo sus acciones aseguran el cumplimiento de las iniciativas estratégicas definidas. La organización debe informar y motivar constantemente a sus empleados si desea cumplir con todas sus metas.

- Planificación de operaciones

En esta etapa se deben establecer las actividades específicas para cada una de las operaciones críticas determinadas en la creación de cada una de las estrategias. Es de mucha importancia establecer la relación entre las estrategias,

las actividades y el presupuesto. Las proyecciones de ventas deben ser razonadas cuidadosamente, habiendo previamente definido que se cuenta con los recursos necesarios para poder cumplirla. Según Johnston y Marshall (2009), “el pronóstico de ventas y el plan y presupuesto asociados de compensaciones, para fines de planeación, deben elaborarse en conjunción con el proceso de planeación general de la compañía” (p. 332).

- Control de la operación

El seguimiento y control de las variables que miden el desempeño de cada proceso y cada colaborador debe asegurar primero, el cumplimiento de los objetivos y segundo, la implementación de acciones correctivas que se deben implementar para resolver aquellos problemas o inconvenientes que surjan. Según Valenzuela (2016), “la planificación estratégica es una herramienta que cualquier director o gerente a cualquier nivel de una organización debe conocer y aplicar, debido a que hoy en día la dirección, planeación, organización y control son vitales en cuanto al éxito de las compañías” (p. 58).

7.6. Responsables de la planeación estratégica

La implementación de las actividades definidas en la planeación estratégica debe contar con la participación de todos los miembros de una organización. Sin embargo, siempre es necesario tener un departamento o encargo que brinde un seguimiento continuo que asegure que todas las actividades estén generando los resultados esperados y se están tomando las acciones correctivas correspondientes a las desviaciones detectadas. Según Bojórquez y Pérez (2013), “cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes

funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos” (p. 17).

7.7. Modelos de planeación estratégica

Existen numerosos modelos a seguir para formar una buena planeación estratégica. Cualquier modelo escogido puede ser implementado y moldeado a las necesidades de cada organización (Carrillo, 2021).

A continuación, se describen 3 de los modelos más comunes de planeación estratégica implementados por la mayoría de las organizaciones:

7.7.1. *Balance Scorecard*

Esta herramienta, también conocida como cuadro de mando integral, tiene como objetivo la transformación de la visión y de las estrategias de una organización en objetivos, medibles, alcanzables y autosustentables en el transcurso del tiempo (Alveiro, 2011).

El *balance scorecard* hace énfasis en abordar 4 perspectivas diferentes, las cuales se describen a continuación:

- Perspectiva financiera

La perspectiva financiera deberá generar acciones específicas con el objetivo de brindar satisfacción a los accionistas de la organización (Alveiro, 2011).

Los objetivos de contar con un análisis desde una perspectiva financiera son:

- Determinar las oportunidades de crecimiento y diversificación de la organización
- Establecer las actividades para la reducción de los costos de operación
- Garantizar el aumento de la productividad
- Hacer una correcta utilización de los recursos de la empresa
- Manejar estrategias para realizar inversiones del capital de la compañía.

Los objetivos financieros deben estar dirigidos hacia el alcance de las metas de la organización y deberán acompañarse por el desarrollo de acciones específicas en armonía con las características propias de cada uno de sus procesos internos y con las otras perspectivas analizadas.

- Perspectiva de servicio al cliente

Esta perspectiva se enfoca primordialmente en garantizar la satisfacción de los clientes. Los clientes deben ser leales a nuestra marca y productos. La relación entre clientes y la organización es una prioridad, por lo que cada compañía deberá llevar a cabo acciones específicas para asegurarla.

Todas las compañías deben a sus clientes su permanencia en el mercado, su competitividad y el cumplimiento de sus metas. Según Alveiro (2011), “el entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos” (p. 10). El cumplimiento en los requerimientos y el valor agregado ofrecido a través del

servicio otorgado a los clientes son dos ejemplos de tácticas que garantizan la satisfacción de los clientes.

La encuesta de satisfacción es el método más sencillo y utilizado para medir la satisfacción de los clientes, también existen otros indicadores importantes que se pueden utilizar para realizar la medición, los cuales son:

- Índice de recompra
- Apertura de nuevos clientes
- Percepción de la marca
- Quejas y reclamos

La realización de encuestas de satisfacción cumple con los siguientes objetivos:

- Establecer la percepción que tienen los clientes sobre la marca y los productos.
- Evitar que los clientes abandonen la marca, estableciendo acciones concretas sobre los hallazgos negativos de la encuesta.
- Mejorar la experiencia que los clientes tienen con el servicio recibido por parte de la organización, creando canales de comunicación que les brinde un espacio para expresarse.
- Conseguir la lealtad de los clientes.

- Perspectiva de los procesos internos de la organización

Estos procesos, según la perspectiva ofrecida por el *balanced scorecard*, deben ser clasificados según su criticidad para posteriormente generar acciones concretas asegurando la eficiencia de todas las actividades de la organización.

Esto debe ser llevado a cabo por la alta dirección y su objetivo es generar el impacto más alto posible que lidere el camino hacia el alcance de las metas y de los objetivos organizacionales. Según Alveiro (2011), “con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos claves de las organizaciones” (p. 11).

- Perspectiva de formación, desarrollo y crecimiento

Es importante asegurar que todos los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para que todas sus actividades productivas se dirijan eficientemente hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según Alles (2019), “transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismas y en su entorno” (p. 28).

7.7.2. Hoshin Kanri

El Hoshin Kanri es un modelo de planeación estratégica cuyo objetivo es controlar y monitorear el cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia en todos los niveles organizacionales (Flores, 2006).

Las ventajas de este modelo se describen a continuación:

- Orienta a todos los colaboradores de la organización hacia el alcance de las estrategias, sus objetivos y sus metas.
- Hace énfasis en la determinación de acciones para solucionar los problemas que se presentan en la organización.
- Se enfoca en las acciones que aseguran el alcance de los resultados esperados.
- Concientiza al personal de la organización sobre la importancia de efectuar todas las actividades programadas en cada una de las fases definidas en el plan estratégico.

El método de Honshin Kanri se desarrolla en siete pasos, los cuales se describen a continuación:

- Identificar los procesos claves de cada nivel organizacional
- Establecer los objetivos de la organización
- Definir la visión y las metas de la organización
- Establecer las estrategias para alcanzar las metas propuestas
- Determinar las tácticas para cada estrategia
- Establecer indicadores que midan el rendimiento de cada proceso clave de la organización
- Revisión y seguimiento continuo del desempeño y las actividades establecidas.

7.7.3. Modelo FODA

Esta es una herramienta utilizada para desarrollar un cuadro de análisis de la situación real y actual de una organización sobre el cual se puedan tomar decisiones estratégicas para el aseguramiento de sus políticas y objetivos (García, 2019). El modelo FODA requiere el análisis de 4 componentes principales, a partir de los cuales se generan acciones concretas y se describen a continuación:

- F (fortalezas)

Las fortalezas de una organización son aquellos factores internos que una empresa desarrolla de una manera eficiente y sólida. Las fortalezas forman parte de los cimientos de una organización para continuar construyendo su futuro (García, 2019).

El seguimiento continuo a la formación y desarrollo del personal y la inversión programada de adquisición de tecnología son ejemplos clásicos de aspectos que fortalecen a una organización.

- O (oportunidades)

Las oportunidades son todas aquellas circunstancias o factores externos que para una organización representan un panorama alentador al momento de implementar acciones orientadas a su crecimiento o alcance. Las oportunidades debidamente aprovechadas pueden significar el punto de partida para diferenciarse significativamente de la competencia (García, 2019).

El crecimiento demográfico del área de acción de una empresa y la apertura de nuevos mercados internacionales por la firma de tratados de integración económica o de libre comercio, son ejemplos clásicos de oportunidades que tienen las organizaciones.

- D (debilidades)

Las debilidades son aquellos factores internos que representan obstáculos que tienen el potencial para impedir el rendimiento de una organización. Las quejas frecuentes, especialmente sobre el liderazgo ejercido por las jefaturas y la permanencia perpetua de los colaboradores en su zona de confort son dos ejemplos clásicos de debilidades en una empresa (Bojórquez y Pérez, 2013).

- A (amenazas)

Las amenazas de una organización son factores externos que pueden presentar obstáculos para el desarrollo normal de sus operaciones y causar que no se cumplan los resultados esperados a corto, mediano o largo plazo. Las amenazas pueden manejarse a favor de la compañía, transformándolas en oportunidades, con un análisis apropiado que genere acciones correctivas (Carrillo, 2021).

La aparición de competidores y la situación política cambiante de un país son dos ejemplos clásicos de amenazas que se presentan en el entorno de cualquier organización.

7.8. Distribución de productos de consumo masivo

Los productos de consumo masivo son todos aquellos que cuentan con una alta rotación entre los consumidores, productos de consumo diario como por ejemplo los definidos en la canasta básica, golosinas o bebidas.

La distribución de productos de consumo masivo se refiere a todos los procesos y actividades involucradas en la entrega de productos a un cliente determinado (Langlois-Meroinne, 2018).

El cliente puede ser un subdistribuidor, una tienda de barrio o un cliente final (el que lo consumirá).

7.8.1. Definición de distribución

La distribución de productos puede ser directa o indirecta. Un fabricante puede crear alianzas estratégicas con subdistribuidores para hacer llegar sus productos a los consumidores o puede contar con sus propios medios logísticos para realizarla. La distribución implica satisfacer la necesidad de clientes y consumidores de uno o varios productos (García, 2013).

La distribución de productos requiere la coordinación constante entre todos los procesos organizacionales de una distribuidora para asegurar que el cliente o consumidor tenga su producto en el tiempo, precio y condiciones acordadas durante el proceso de venta.

7.8.2. Canales de distribución

Un canal de distribución se refiere al medio por el cual un fabricante o distribuidor hará llegar el producto a los clientes o consumidores que forman parte de la cadena demandante. A continuación, se exponen los principales y más importantes:

7.8.2.1. Supermercados (moderno)

El supermercado también es conocido como canal moderno. Normalmente este canal se refiere a espacios comerciales que forman parte de cadenas y que cuentan con una variedad alta de productos dentro de sus instalaciones (Langlois-Meroinne, 2018).

Dentro de ellos la variedad de productos pueden satisfacer necesidades básicas, confort y tecnología, no limitándose únicamente a la oferta de productos de consumo masivo.

7.8.2.2. Mayoristas

El canal de mayoristas se compone de todos aquellos clientes que adquieren los productos por escalas, con el objetivo de obtener beneficios en precio, bonificaciones sobre compra y generar una ganancia continua. Normalmente buscan obtener productos de alta rotación con los cuales capitalizarse rápidamente y no realizan ningún tipo de distribución adicional al producto que reciben (Acosta, 2017).

En los últimos años se ha comprobado que el formato de trabajo del mayorista se ha visto alterado por la necesidad de aumentar la rotación del

producto, con lo cual han implementado una distribución rudimentaria, con una logística mínima haciendo uso de vehículos livianos llevando el producto a bordo, aplicando la venta directa de sus productos sin necesidad de preventa.

7.8.2.3. Semi-Mayoreo

El semi-mayoreo es un canal que se caracteriza por adquirir los productos en escalas menores, obteniendo ciertos beneficios en el precio y en cuanto a bonificaciones de producto. Normalmente estas tiendas forman parte del comercio informal (Langlois-Meroinne 2018).

En el caso de Guatemala, el semi-mayoreo se encuentra altamente desarrollado en comercios ubicados en los alrededores de los mercados cantonales.

7.8.2.4. Detalle (tiendas de barrio)

El canal de distribución de detalle se caracteriza por localizarse en los barrios y colonias, siendo la última interfase de interacción con el cliente final. Estas también pueden identificarse como tiendas de mostrador, teniendo un surtido amplio de productos y vendiéndolos en unidades mínimas a sus clientes (Ramos, 2017).

Este tipo de tiendas son muy útiles cuando se trata de introducir productos nuevos al mercado y cerrarles el paso a los productos de la competencia.

7.8.2.5. Autoservicios

El autoservicio es un mercado poco explorado por las compañías distribuidoras de productos de consumo masivo. Normalmente es un canal compuesto por tiendas pertenecientes a franquicias. El concepto de esta tienda, tal y como lo indica su nombre, radica en que el cliente ubique y tome su producto dentro del local (García, 2013).

El concepto es muy parecido al del Supermercado, pero con una escala de compra mucho menor y una cantidad de productos colocados para la venta bastante reducida.

7.8.3. Organización de la distribución

Los factores más importantes que deben tomarse en consideración para definir una estructura eficiente y ágil en materia de distribución de productos se detallan a continuación:

7.8.3.1. Territorio por cubrir

Uno de los principales y más importantes factores que toda distribuidora debe analizar profundamente es el área en la cual desarrollará sus actividades. El territorio por cubrir se refiere a una zona geográfica específica en donde se hará la labor de venta y distribución de los productos (Acosta *et. al.*, 2018).

Es importante que la distribuidora realice un análisis exhaustivo de las condiciones que presenta la zona a atender ya que la operación primero debe ser rentable y segundo el servicio no puede verse comprometido por una mala medición de la verdadera capacidad de atención de la distribuidora.

7.8.3.2. Establecimiento y diseño de rutas

El diseño de una ruta de venta y distribución de productos puede enfocarse de la siguiente forma:

- Un vendedor atendiendo una ruta. El vendedor realiza la preventa en la ruta, visitando a los clientes de la zona para que luego se coordine el despacho de los productos acordados en el proceso. La mayoría de las distribuidoras realizan sus despachos entre 48 y 72 horas después de haberse realizado el proceso de preventa.
- Dos vendedores atendiendo una misma ruta. Cada vendedor visita a los clientes en dos días diferentes, normalmente al día siguiente de haberse realizado el despacho de la venta realizada por el otro vendedor. Esta estrategia es bastante agresiva y generalmente se adopta cuando el catálogo de productos de la distribuidora es muy amplio. Se conoce como estrategia de repaso. Este tipo de estrategia la adoptan las distribuidoras que ya cuentan con una amplia flotilla de vehículos de reparto.
- Más de dos vendedores atendiendo una misma ruta. Este tipo de estructura suele darse cuando la cantidad de productos y marcas que ofrece la distribuidora es muy alta. Las distribuidoras optan por partir los catálogos y así poder enfocar a la fuerza de ventas una rama o categoría específica de sus productos. En este concepto los vendedores no necesitan coordinar su día de preventa de forma separada.

Un aspecto muy importante es poder definir cuántos clientes potenciales tiene una zona. Posteriormente deberá analizarse cuanto tiempo se requiere para poder atenderla correctamente. La mayoría de las distribuidoras siempre

buscarán diseñar sus rutas con una carga de trabajo similar y que presenten una efectividad parecida (Johnston y Marshall, 2009).

Sin embargo, es muy probable que esto no se logre ya que cada zona tiene sus propias características, también dependerá de la capacidad de cada vendedor al hacer su labor de venta y obtener el máximo provecho de la ruta.

7.8.3.3. Estrategia de atención y servicio

La estrategia de atención y servicio de una distribuidora deberá ser establecida tomando en consideración las necesidades y características de cada ruta que se va a atender. Los requerimientos de cada producto y servicio varían en función de las diferentes necesidades que cada consumidor tiene. Un factor muy importante a tomar en cuenta es la frecuencia de visita del vendedor para la preventa (Ramos, 2017).

La mayoría de las distribuidoras toman como parámetro la visita a cada 8 días, pero esto dependerá mucho del poder adquisitivo de cada cliente y de la rotación o desalojo que tengan sus productos en la tienda. Algunos clientes adoptan sus propias políticas como recibir pedidos únicamente por las mañanas, por lo que la estrategia de despacho deberá acomodarse a estas exigencias. Existen clientes que son propietarios de 2 o más locales en el área y los pedidos los realiza el propietario únicamente solicitando que le sean despachados por separado para cada local. Todos estos factores deberán considerarse para poder brindar el mejor servicio posible.

7.8.3.4. Estrategia de despacho

La estrategia de despacho debe estar sujeta a un estricto y constante control de inventarios de producto, para garantizar que se pueda cumplir la entrega de todos los pedidos generados en la preventa. Se cuenta con dos principales métodos para realizar el despacho de los productos:

- Metodología fija: es uno de los mejores métodos a implementar ya que enfoca su atención en mantener al mismo personal de despacho atendiendo las mismas rutas siempre, esto crea un vínculo entre el cliente y la empresa a través de la relación creada entre el cliente y el personal de entrega. Se acostumbra que todos los vehículos de reparto ejecuten la labor de entrega sin importar el volumen que se esté transportando. La mayoría de las distribuidoras crean estrategias paralelas como establecer un mínimo de compra por cada cliente para aceptar el despacho del pedido y una cantidad mínima de pedidos por ruta para maximizar el aprovechamiento de los recursos desplegados para la labor de reparto (García, 2013).
- Metodología variable: es uno de los métodos más eficientes que se puede implementar para ejecutar la labor de reparto. En este tipo de reparto únicamente se coordinará la cantidad de vehículos necesaria para la repartición de los pedidos, un vehículo de reparto podrá llevar el despacho de los productos de dos o más rutas de preventa (García, 2013).

7.8.3.5. Tamaño de la fuerza de ventas

La cantidad de vendedores en una distribuidora normalmente será determinada por el área geográfica que desee cubrir. A mayor territorio, mayor

número de vendedores y por consiguiente se requiere también un mejor control administrativo (Acosta *et. al.*, 2018).

El número total de vendedores también podrá aumentar si se adopta la estrategia de repaso, partiendo el catálogo de productos debido al crecimiento de este.

7.8.3.6. Definición de metas y objetivos

Las metas y objetivos deberán ser formulados tomando en consideración cada una de las rutas de preventa establecidas. Como ya se ha mencionado anteriormente, cada ruta tiene características propias. En algunas rutas ciertos productos ya tendrán una demanda fuerte establecida, en otras tocará construirla desde cero. Los objetivos deben ser claros y las estrategias adoptadas para alcanzarlos deberán ser congruentes para poder asegurar el alcance de las metas definidas (Johnston y Marshall, 2009).

Comunicar los objetivos y metas a todas las partes interesadas pertinentes de la organización es muy importante para asegurar que todos los procesos caminen en la misma dirección. El seguimiento debe ser continuo y debe llevar acciones correctivas oportunas para corregir el rumbo si fuese necesario hacerlo.

7.8.3.7. Medición y seguimiento de resultados

La medición de resultados en el ámbito comercial debe ser continua y debe estar conformada por metas en periodos cortos de ejecución para poder reaccionar rápidamente ante las desviaciones. Las mediciones no deben restringirse únicamente a las cuantitativas, existen muchas variables cualitativas que influyen directamente en el resultado obtenido (Mejía, 2020).

Las acciones a implementarse al detectar desviaciones en los resultados esperados deben ser inmediatas, para evitar que la brecha negativa entre el resultado esperado y el resultado obtenido se siga haciendo cada vez más grande.

7.9. *Marketing*

La definición de *marketing* es, según Pérez y Pérez (2006), “conjunto de técnicas para orientar los productos hacia los consumidores” (p. 17). El *marketing* asegura primero que el cliente conozca el producto y a la marca, luego que la acepte, la consuma y por último que la vuelva a comprar. El *marketing* aplicado a la distribución de productos de consumo masivo es fundamental, especialmente si se están dejando los productos a un solo paso de su consumidor final. Las principales estrategias de *marketing* se describen a continuación:

7.9.1. *Marketing masivo*

La estrategia de *marketing* masivo busca llegar a grandes grupos de consumidores cuyas necesidades sean iguales o parecidas. También es conocido como *marketing* orientado a los consumidores (Johnston y Marshall, 2009).

Este tipo de *marketing* implica un despliegue de recursos grande ya que se debe asegurar el llegar a todos los consumidores objetivo del producto.

7.9.2. *Marketing orientado a mercados*

Este tipo de *marketing* se encuentra orientado a grupos más reducidos de consumidores, enfocando sus esfuerzos en el producto específicamente. Los

vendedores forman una parte muy importante y crucial en la detección y comprensión de las necesidades reales y actuales de los consumidores. Según Vargas (2017), “de esta manera, la investigación de mercados vincula al consumidor, a los clientes y al público con el vendedor a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y debilidades del *marketing* utilizado por la empresa” (p. 10). Una empresa debe ajustar continuamente sus estrategias y políticas con la finalidad de mantener siempre la satisfacción de sus clientes.

7.9.3. *Marketing* orientado a clientes

Este tipo de *marketing* se encuentra orientado a satisfacer de forma diferenciada la demanda individual de cada cliente. Es una estrategia de *marketing* diferenciada (Acosta *et. al.*, 2018).

Este tipo de *marketing* requiere un esfuerzo mayor del vendedor para asegurar la satisfacción de sus clientes.

7.10. Formación y desarrollo de una fuerza de ventas

Un vendedor debe estar altamente motivado y debidamente capacitado para desempeñar la labor de venta de la mejor manera posible (Johnston y Marshall, 2009).

La formación y del desarrollo de una fuerza de ventas se enfoca en tres diferentes formas, las cuales se describen a continuación:

7.10.1. Capacitación de una fuerza de ventas

Un programa de capacitación efectivo es aquel que brinda conocimientos generales de la empresa, como por ejemplo su historia, su misión, su visión, sus políticas, sus objetivos y metas, de tal manera que involucre e identifique a los colaboradores como parte importante de la organización y lo comprometa a participar activamente en el alcance los resultados esperados.

Los reglamentos internos forman parte importante del conocimiento que todos los colaboradores de una organización deben conocer. Es muy importante capacitar a los vendedores sobre todos aquellos procedimientos internos en los cuales tengan participación. La falta de capacitación es el enemigo número uno de todas aquellas organizaciones que cuentan con planes de crecimiento a mediano y largo plazo (Bojórquez y Pérez, 2013).

7.10.2. Entrenamiento de una fuerza de ventas

El entrenamiento se refiere a la enseñanza de todos aquellos factores que formarán parte de las herramientas que la fuerza de ventas implementará para fortalecer su proceso de venta. El conocimiento de las características y especificaciones de cada producto es vital para poder solventar las dudas y en ocasiones quejas que los clientes puedan presentar (Johnston y Marshall, 2009).

Las distribuidoras deben mantener comunicación constante con los representantes de marca solicitando la capacitación constante para su personal, sobre todo si este personal es nuevo en la organización. Es muy importante asegurar que la fuerza de ventas reciba entrenamiento apropiado sobre el uso y manejo de su catálogo, el ordenamiento de sus productos dentro de este, los

precios de cada producto y la utilización de las herramientas tecnológicas como por ejemplo las aplicaciones para el ingreso de los pedidos.

7.10.3. Educación de una fuerza de ventas

La educación consiste en brindar actualizaciones constantes sobre las nuevas tendencias del mercado, como por ejemplo los requerimientos de los consumidores y las habilidades que debe poseer un vendedor de alto rendimiento. Este tipo de formación forma parte también del valor agregado que una distribuidora ofrece a su personal en función de aumentar su motivación y mejorar su desempeño en la labor de ventas (Johnston y Marshall, 2009).

7.10.4. Métodos de capacitación

Actualmente existen muchas opciones para realizar la formación de una fuerza de ventas. La capacitación y la educación puede realizarse de manera grupal y lograr los resultados esperados. En el caso del entrenamiento muchas veces se requiere una atención más personalizada sobre los temas ya que cada individuo puede presentar diferentes capacidades de aprendizaje y las técnicas deberán ajustarse a esas necesidades (Alles, 2019).

7.11. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño en el proceso de ventas son fundamentales para la toma de decisiones.

7.11.1. Definición de indicador de desempeño

Un indicador de desempeño se refiere a una serie de mediciones que presentan información específica sobre la eficacia y efectividad de la labor desempeñada por una organización (Herrero, 2020).

7.11.2. Utilización en las decisiones gerenciales

Los indicadores permiten el análisis del desempeño de las operaciones de una organización y por consiguiente la toma de decisiones después de medir el cumplimiento o no cumplimiento de las metas y de los objetivos previamente establecidos. Estas decisiones tomadas en el presente pueden significar la supervivencia de la compañía en el futuro próximo (Acosta *et. al.*, 2018).

7.11.3. Beneficios

Uno de los principales beneficios de la implementación de indicadores en un proceso organizacional radica en la posibilidad de comparar el desempeño entre dos periodos diferentes, el análisis se vuelve más preciso y brinda un escenario más fiable para la implementación de acciones correctivas o la detección de oportunidades de mejora. También permite visualizar si las estrategias implementadas fueron para beneficio de la compañía o no lograron los resultados esperados. La medición continua de indicadores de desempeño permite afianzar la motivación de la fuerza de ventas a alcanzar los objetivos, formando parte importante de la obtención del resultado (Herrero, 2020).

7.11.4. Tipos de indicadores

Existen muchos tipos de indicadores, su utilización dependerá del tipo de operación de cada organización. En distribución los indicadores se encuentran mayormente orientados a medir continuamente el desempeño de sus vendedores, la cobertura de puntos de venta que realizan y el volumen de ventas. La efectividad del vendedor en los puntos de venta también es importante ya que esta determina el porcentaje de clientes que han comprado uno o más productos dentro de un total de clientes visitados.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO REFERENCIAL

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planeación

2.2. Planeación estratégica

2.3. Importancia de la planeación estratégica

2.4. Beneficios de la planeación estratégica

2.5. Etapas de la planeación estratégica

2.6. Responsables de la planeación estratégica

2.7. Modelos de planeación estratégica

2.7.1. *Balance Scorecard*

2.7.2. Hoshin Kanri

2.7.3. Modelo FODA

2.8. Distribución de productos de consumo masivo

2.8.1. Definición de distribución

2.8.2. Canales de distribución

- 2.8.2.1. Supermercados (moderno)
 - 2.8.2.2. Mayoreo
 - 2.8.2.3. Semi-Mayoreo
 - 2.8.2.4. Detalle (tiendas de barrio)
 - 2.8.2.5. Autoservicios
 - 2.8.3. Organización de la distribución de productos
 - 2.8.3.1. Territorio por cubrir
 - 2.8.3.2. Establecimiento y diseño de rutas
 - 2.8.3.3. Estrategia de atención y servicio
 - 2.8.3.4. Estrategia de despacho
 - 2.8.3.5. Tamaño de la fuerza de ventas
 - 2.8.3.6. Definición de metas y objetivos
 - 2.8.3.7. Medición y seguimiento de resultados
- 2.9. *Marketing*
 - 2.9.1. *Marketing* masivo
 - 2.9.2. *Marketing* orientado a mercados
 - 2.9.3. *Marketing* orientado a clientes
- 2.10. Formación y desarrollo de una fuerza de ventas
 - 2.10.1. Capacitación de una fuerza de ventas
 - 2.10.2. Entrenamiento de una fuerza de ventas
 - 2.10.3. Educación de una fuerza de ventas
 - 2.10.4. Métodos de capacitación
- 2.11. Indicadores de desempeño
 - 2.11.1. Definición de indicador de desempeño
 - 2.11.2. Utilización en las decisiones gerenciales y de proyectos
 - 2.11.3. Beneficios
 - 2.11.4. Tipos de indicadores

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

- 3.1. Factores internos y externos que afectan el desempeño actual de cada distribuidora
- 3.2. Estrategias que aseguran la introducción, el impulsamiento y el crecimiento del portafolio de los productos de la empresa.
- 3.3. Estrategias de venta y de *marketing* que contienen la introducción, presencia y el fortalecimiento de la competencia en el mercado.
- 3.4. Planes periódicos de capacitación, entrenamiento y educación para la fuerza de ventas de cada distribuidora
- 3.5. Sistemas para la medición del desempeño y efectividad de las estrategias implementadas

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- 4.1. Identificar los factores internos y externos que afectan el desempeño de cada distribuidora para mejorar la efectividad del servicio y el crecimiento en la cobertura de puntos de venta
- 4.2. Establecer la estrategia adecuada para asegurar la introducción, el impulsamiento y el crecimiento del portafolio de todos los productos de la empresa
- 4.3. Establecer la estrategia de venta y de *marketing* para contener la introducción, presencia y el fortalecimiento de los productos de la competencia en el mercado
- 4.4. Detallar un plan periódico de capacitación, entrenamiento y educación que fortalezca la ejecución que realiza el vendedor en cada punto de venta
- 4.5. Diseñar el sistema de medición del desempeño y la efectividad de las estrategias implementadas, asegurando la mejora

continua y el establecimiento de actividades de corrección y mejora

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

El estudio de investigación presente tiene un enfoque mixto, un alcance descriptivo, un diseño no experimental y se desarrollarán 4 unidades de análisis las cuales se encuentran descritas en la tabla 4.

9.1. Características del estudio

El enfoque del estudio propuesto es mixto, debido a que cada uno de los objetivos específicos planteados cuentan con características cualitativas y cuantitativas que serán establecidas y medidas en el presente trabajo de investigación.

Para determinar las características cualitativas se examinarán los diferentes factores internos y externos que influyen sobre cada una de las distribuidoras tercerizadas analizadas que realizan la labor de distribución de los productos de la compañía, para poder determinar según las necesidades de cada una las estrategias de *marketing*, estrategias para la introducción de productos nuevos, estrategias para contener la presencia de competencia y estrategias para la capacitación, entrenamiento y educación de sus fuerzas de ventas.

El análisis cuantitativo será realizado a través de un análisis estadístico de variables como la cobertura de puntos de venta, la efectividad en la cobertura de puntos de venta, el volumen de venta por productos, el volumen de venta monetario, la presencia de la competencia, el cumplimiento en la ejecución de capacitaciones, desarrollando una variable de medición para medir cada uno de los objetivos específicos del estudio de investigación.

El alcance del estudio es descriptivo, ya que describe las variables cualitativas de cada distribuidora tercerizada y cómo estas afectan, de manera negativa o positiva a la efectividad de comercialización de los productos de la compañía y sobre esta base se determinarán las mejoras necesarias que llevarán a definir el modelo de planeación estratégica con el cual se pretende mejorar la administración del canal de distribución horizontal localizado en la Ciudad de Guatemala y su área metropolitana circundante.

El diseño adoptado para este estudio de investigación será no experimental, ya que se cuenta con suficiente información para definir el contexto general de cada una de las distribuidoras tercerizadas que comercializan los productos de la compañía, se conoce la estructura de trabajo y se tienen bien definidas las variables de medición.

Lo que se buscará es definir un modelo de administración efectivo que asegure la mayor efectividad posible de cada una de las variables involucradas en cada uno de los procesos estudiados.

9.2. Unidades de análisis

La población de estudio estará conformada por las 3 distribuidoras tercerizadas que realizan la labor de distribución y venta de los productos de la compañía en los diferentes puntos de venta ubicados en las 22 zonas de la Ciudad de Guatemala y en los 17 municipios del Departamento de Guatemala, la subpoblación será integrada por los vendedores de cada una de las distribuidoras tercerizadas de la cual se extraerán muestras de forma no probabilística, que serán estudiadas en su totalidad.

9.3. Variables

Las variables que serán utilizadas en este estudio de investigación se describen a continuación en la tabla 4:

Tabla 4.

Variables del estudio de investigación.

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Cobertura de puntos de venta	Grado de disponibilidad de un producto en donde se encuentra su demanda. Considerando el ámbito geográfico y los diferentes segmentos objetivos (Acosta, 2017).	Porcentaje de clientes visitados, con relación al total de clientes localizados en cada una de las rutas de venta analizadas. $\text{Cobertura} = \frac{\text{Clientes Visitados}}{\text{Clientes Totales}} \times 100$
Efectividad de venta en cobertura	Según García (2013): “es la relación existente entre los clientes compradores y el total de clientes del recorrido diario de un Vendedor y es medida en porcentaje” (p. 104).	Porcentaje de clientes que realizaron una compra de productos de la compañía, con relación a la cantidad de clientes atendidos en cada una de las rutas de venta analizadas. $\text{Efectividad} = \frac{\text{Clientes Compradores}}{\text{Clientes visitados}} \times 100$

Continuación de la tabla 4.

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Volumen de venta.	El volumen de venta es la cantidad vendida en dinero, bultos, litros o cualquier otra medida física en un periodo de tiempo determinado (García, 2013).	Medición del volumen de venta monetario total de cada uno de los vendedores de cada una de las distribuidoras tercerizadas. Volumen = Σ Ventas en un periodo determinado
Mix de ventas	Según García (2013): “es la participación de un producto, empresa o grupo de productos dentro del total de las ventas del Distribuidor y se mide en porcentaje” (p. 105).	Porcentaje de venta de cada uno de los productos de la compañía dentro del total de ventas de cada una de las distribuidoras tercerizadas. Mix de ventas = $\frac{\text{Venta por Producto}}{\text{Venta total de todos los productos}} \times 100$
Participación de mercado	Es el porcentaje de colocación que una compañía o marca posee de sus productos con relación al conjunto total de marcas de una industria o un mercado específico (García, 2013).	Participación porcentual de los productos de la compañía y de los productos de su competencia en cada una de las rutas de venta analizadas. Participación de marca = $\frac{\text{Producto propio detectado en cada punto de venta}}{\text{Producto Propio} + \text{Producto Competencia}} \times 100$

Nota. Detalle de las variables a ser utilizadas en el estudio de investigación. Elaboración propia, realizado en Excel.

9.4. Fases del estudio

El presente estudio será realizado en 4 fases, las cuales se describen a continuación:

9.4.1. Fase 1: recolección de datos

Se recolectará información y datos sobre el funcionamiento, estructura organizacional y las estrategias implementadas por cada una de las distribuidoras tercerizadas para la labor de comercialización de los productos de la compañía.

- Descripción de los términos y condiciones de la alianza comercial que la compañía tiene actualmente con cada una de las distribuidoras analizadas. Esta información será solicitada al Departamento de Ventas y Tesorería de la compañía y será mostrada mediante diagramas de flujo generados en Visio para describir los procesos de compraventa adoptados entre ambas partes.
- Descripción del contexto general de cada distribuidora analizada: su estructura organizacional, esquema logístico, número de vendedores o rutas, alcance geográfico, estrategia de atención, servicio y despacho y sus principales procedimientos de trabajo relacionados a la venta y distribución de los productos de la compañía. Esta información será solicitada a cada uno de los administradores de cada una de las distribuidoras analizadas y será mostrado mediante una tabla Excel simple.

- Recolección de datos de cobertura, volúmenes de venta, efectividad de venta y mix de venta actuales de los productos de la compañía por cada uno de los vendedores de cada distribuidora analizada. Estos datos se solicitarán a los supervisores de cada distribuidora analizada y serán mostrados por medio de gráficas Excel las cuales permitirán visualizar el comportamiento de cada factor analizado durante un tiempo determinado.
- Definición de la participación de marca: determinar el porcentaje real de marcas propias y de la competencia presentes en los distintos puntos de venta de las diferentes rutas cubiertas por cada uno de los vendedores de cada distribuidora analizada. Estos datos serán obtenidos a través de muestras tomadas en acompañamientos a una de las rutas de cada uno de los vendedores de cada distribuidora analizada. Los datos serán mostrados en gráficas Excel que muestren las diferentes participaciones de marca que se tienen por cada ruta muestreada.

9.4.2. Fase 2: análisis e interpretación de datos

Al finalizar la recolección de los datos definidos en la fase 2, se realizarán los siguientes análisis:

- Análisis de los factores internos y externos que afectan a cada una de las distribuidoras analizadas. Utilizando la metodología FODA se determinarán sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales serán mostradas en una tabla Excel simple.
- Análisis de acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora que se pueden implementar sobre la información obtenida de cobertura,

volúmenes de venta, efectividad de venta y mix de ventas de cada distribuidora analizada.

- Definir estrategias de *marketing* para potencializar la participación de las marcas propias en el mercado y mitigar la presencia de las marcas de la competencia. Esto se definirá junto al encargado de *marketing* de la compañía.

9.4.3. Fase 3: definir el modelo de planeación

Se utilizará el modelo de gestión de 7 pasos de Hoshin Kanri para diseñar una estrategia de dirección de la alianza comercial que se tiene con las distribuidoras tercerizadas de los productos de la compañía.

- Primero serán identificadas las claves del negocio, analizando a profundidad la situación actual de oportunidades de mejora basadas en el estudio de los factores internos y externos de cada una de las distribuidoras. Para realizar esto, se va a analizar la matriz FODA definiendo una acción para cada interacción posible de cada uno de sus factores.
- Segundo, se establecerán los objetivos cuantificados a lograr en la alianza comercial mediante la metodología SMART.
- Tercero, se definirán la visión y las metas globales a alcanzar.
- Cuarto, se desarrollarán las estrategias para alcanzar los objetivos y las metas definidas.

- Quinto, se determinará un plan de acción para cada una de las estrategias definidas en el paso anterior. Con su respectivo cronograma de ejecución. Se utilizarán cuadros de Excel para mostrar la relación de cada objetivo con su meta y las estrategias definidas para alcanzarlo.
- Sexto, se dejarán establecidos los indicadores de desempeño con los cuales se medirá la efectividad de las estrategias implementadas. Para esto se creará un cuadro Excel el cual recolectará los datos pertinentes para mostrar por medio de gráficos el desempeño de cada indicador.
- Séptimo, por último, se dejará establecida la frecuencia de seguimiento y los tipos de controles a implementar para asegurar que se corrijan las desviaciones detectadas.

9.4.4. Fase 4: presentación de resultados

Con base en lo desarrollado en la fase anterior, se hará una presentación de lo establecido a todas las partes interesadas pertinentes, primero a la Gerencia de la compañía y luego a la administración de cada distribuidora tercerizada:

- Se entregarán las estrategias a implementarse para potencializar al máximo la alianza comercial. Los objetivos y las metas.
- A la Gerencia de la Compañía se le entregarán los costos asociados a la implementación de la estrategia. El tipo de recurso físico y monetario que será utilizado para asegurar la venta y ampliación de la presencia de marca en las diferentes rutas cubiertas por los vendedores de cada distribuidora.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Con relación a las técnicas que se aplicarán para la recopilación y análisis de información, se llevará a cabo la observación directa durante los acompañamientos en ruta a los vendedores de cada distribuidora, también se analizará los registros de volúmenes de venta y de cobertura de cada distribuidora en búsqueda de información que facilite el desarrollo de la investigación.

10.1. Técnicas de análisis de información

Para el análisis de los datos recopilados durante la investigación, se hará uso de las siguientes herramientas:

- Matrices de control: matrices en donde se tendrán los datos de venta y cobertura de cada uno de los productos por cada vendedor de cada distribuidora, para analizar el desempeño individual y global de cada fuerza de ventas. Cada matriz tendrá como resultado sus respectivos gráficos para contar con una herramienta visual de control
- Hojas de verificación: lista de chequeo que será utilizada para registrar y compilar los datos obtenidos durante los acompañamientos en ruta por cada vendedor de cada distribuidora.
- Diagramas de barras: gráfico que será utilizado para representar la presencia de las marcas propias y las marcas de la competencia en un área geográfica específica, también será utilizado para graficar el volumen

de venta y cobertura a través del tiempo por cada una de las distribuidoras. Esta herramienta se alimentará de los datos recopilados en cada una de las hojas de verificación llenadas durante los acompañamientos.

- Diagrama de Pareto: se utilizará para identificar los problemas principales que afectan la efectividad del proceso de venta ejecutado por el vendedor en cada punto de venta y así determinar planes de acción de mejora o correctivos.
- Matrices FODA: se utilizará para realizar el análisis de contexto de cada distribuidora. Determinar los factores internos y externos que inciden en la obtención de sus objetivos propios y relativos a la alianza comercial que tienen cada una con la compañía.

10.2. Técnicas cualitativas

Para obtener la información teórica necesaria a utilizarse durante el desarrollo y aplicación de la investigación, se hará uso de la siguiente técnica:

- Investigación documental: se consultarán temas relacionados a planificación estratégica, distribución de productos de consumo masivo, procesos de venta al detalle, desarrollo de indicadores para el proceso de venta, *marketing*, entre otros.

10.3. Técnicas de recopilación de datos

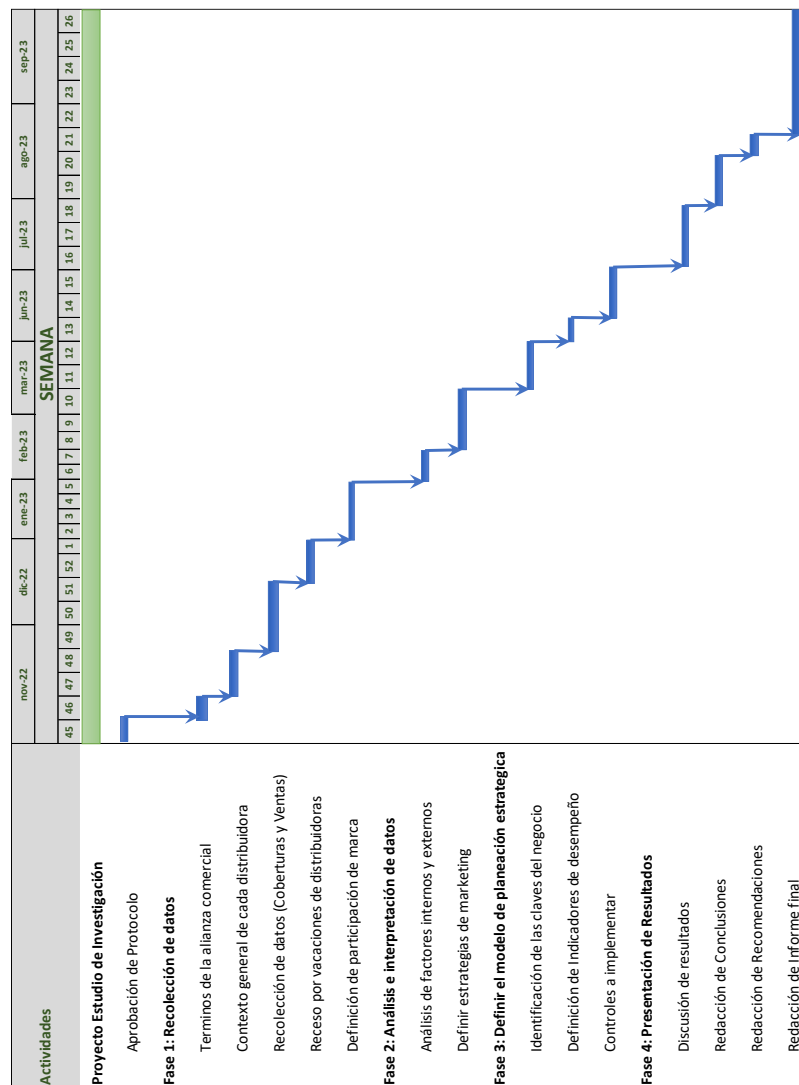
Para la recopilación de datos y análisis de la situación actual se hará uso de las siguientes herramientas:

- Observación: será utilizada con la finalidad de observar de forma sistemática la manera en la cual los vendedores de cada distribuidora ejecutan el proceso de venta. La documentación de este proceso se realizará utilizando la hoja de verificación destinada a este propósito. Esto permitirá identificar y registrar si el proceso llevado a cabo asegura la efectividad en cada punto de venta. Además, servirá para recopilar distintas metodologías de *marketing* utilizadas por otras marcas y productos con la finalidad de hacer un benchmarking de cada estrategia detectada. Y, por último, servirá también para obtener la data sobre la presencia de marcas propias y de la competencia en cada punto de venta visitado durante los acompañamientos.
- Encuestas: preguntas directas realizadas a los tenderos (clientes finales) para determinar cuáles son las causas que les hacen adquirir el producto con otros distribuidores o mayoristas del área, así como, cuáles son los motivantes que los lleva a adquirir productos de la competencia.
- Entrevistas: conversaciones con los vendedores de cada distribuidora para determinar las causas de una posible mala ejecución durante el proceso de venta y la falta de enfoque durante su ejecución hacia las marcas propias que ocasiona bajos volúmenes de venta y cobertura de puntos de venta.
- Registros: consulta y recopilación de datos históricos de todos los aspectos importantes a investigar sobre cada distribuidora que contribuya al logro de los objetivos planteados.

11. CRONOGRAMA

Tabla 5.

Cronograma de ejecución



Nota. Detalle de las actividades a llevarse a cabo para el estudio de investigación. Elaboración propia, realizado en Excel.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

La realización del presente trabajo de investigación es factible gracias a que se cuenta con la autorización y el apoyo de la Gerencia Comercial de la compañía y también de la administración de cada una de las distribuidoras tercerizadas. Además, se cuenta con todos los recursos necesarios para ejecutar las diferentes fases que se han definido para cumplir con los objetivos planteados.

12.1. Recursos necesarios

Los recursos necesarios para la ejecución del presente trabajo de investigación son los siguientes:

- Humanos
 - Personal de venta de cada distribuidora tercerizada para realizar las tareas de acompañamiento en donde se realizará el análisis de cumplimiento del proceso de venta seguido por cada uno, además de la recolección de datos de presencia de marcas propias, presencia de las marcas de la competencia.
 - Administrador de cada distribuidora tercerizada que proporcionará los datos de venta y cobertura de puntos de venta y facilitará la programación para la realización de los acompañamientos con cada vendedor.

- Información
 - Bases de datos de la compra de productos por cada distribuidora tercerizada.
 - Bases de datos de venta y cobertura de puntos de venta por vendedor por cada distribuidora tercerizada.
- Infraestructura y equipo
 - Equipos de cómputo para la elaboración de las herramientas estadísticas utilizadas para el análisis de los datos recopilados durante la investigación.
 - Vehículo para la realización de los acompañamientos a cada vendedor.
- Financieros
 - Los recursos financieros necesarios para realizar el presente trabajo de investigación serán aportados por la empresa y se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6.*Presupuesto*

Tipo	Descripción	Cantidad	Costo	Costo total
			unitario promedio	
Humano	Investigador (horas)	380	Q 25.00	Q 9,500.00
	Asesoría (horas)	75	Q 0.00	Q 0.00
	Vendedores (horas)	300	Q 0.00	Q 0.00
			Subtotal	Q 9,500.00
Logístico	Transporte investigador (días)	30	Q 80.85	Q 2,425.50
	Hospedaje investigador	0	Q 0.00	Q 0.00
	Comida investigador	30	Q 40.00	Q 1,200.00
	Comida vendedores	30	Q 40.00	Q 1,200.00
	Comida asesor	12	Q 100.00	Q 1,200.00
	Equipo y mobiliario para capacitación	1	Q 0.00	Q 0.00
	Equipo de computo	1	Q 0.00	Q 0.00
			Subtotal	Q 6,025.50
Material	Material de oficina	1	Q 500.00	Q 500.00
			Subtotal	Q 500.00
Total, estimación de recursos				Q 16,025.50

Nota. Detalle del presupuesto estimado para realizar el estudio de investigación. Elaboración propia, realizado en Excel.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2017). *Canales de distribución*. Fondo editorial Areandino.
<https://core.ac.uk/download/pdf/326423549.pdf>
- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M., y Guerra, A. (2018). *La Administración de Ventas: Conceptos Claves en el Siglo XXI*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/La-administracion-de-ventas.pdf>
- Alles, M. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo, diseñar, planificar e implementar formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Ediciones Granica, S.A. <https://docplayer.es/218078345-Formacion-capacitacion-desarrollo.html>
- Alveiro, C., (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica Visión de Futuro*, 15(2), 1-26.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Bojórquez, M., y Pérez, A. (2013). *La planeación estratégica: un pilar en la gestión empresarial*. El Buzón de Pacioli.
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Carrillo, R. (2021). *Modelos de planeamiento estratégico y su aplicación en tiempos de incertidumbre. Caso de aplicación*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de Perú]. Archivo digital.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6242/Modelo%20de%20planeamiento%20estrat%C3%A9gico%20y%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20tiempo%20de%20incertidumbre..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores, J. (2006). *Modelo de alineación de métricos seis sigma con la planeación estratégica*. [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey de México]. Archivo Digital. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/567670>

García, F. (2019). *Análisis FODA: análisis externo y análisis interno*. https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/408596/mod_folder/content/0/4.%20ANALISIS_DOFA.pdf?forcedownload=1

García, J. (2013). *Canales de Distribución: distribución de Productos de Consumo Masivo*. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Córdoba de Argentina]. Archivo digital. http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/676/1/TM_GarciaBrunori.pdf

Herrero, M. (20 de noviembre de 2020). *20 (KPIs) indicadores comerciales para analizar tus ventas*. Mas empresas. <https://masempresas.cea.es/wp-content/uploads/2020/11/20Kpis-Indicadores-ventas-Presentaci%C3%B3n.pdf>

Johnston, M., y Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas*. McGraw-Hill. <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administraci%C3%B3n-de-ventas.pdf>

- Langlois-Meurinne, P. (2021). *Distribución de productos de consumo masivo / Estructura de Route-To-Market*: <https://fieldproapp.com/distribucion-de-productos-de-consumo-masivo-estructura-de-route-to-market>
- Mejía, C. (2020). *Estructuras de distribución de consumo masivo, aplicaciones y efectos en los sectores económicos. casos exitosos colombianos*. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/39280/ca72mej857.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Nieto, P. (2020). *Introducción a las ventas: desarrollar relaciones comerciales exitosas, con base en las características de productos y servicios en los mercados existentes* https://portal.escatep.ipn.mx/repositorio/UTE/LRC/Nivel2/Introduccion_Venta/INTRODUCCION%20A%20LA%20VENTA.pdf
- Pérez, A., y Agudo, A. *Análisis de los canales de distribución*. https://ocw.unican.es/pluginfile.php/2919/course/section/2755/tema_2.pdf
- Pérez, D., y Pérez, I. (2006). *Introducción a la función de Marketing y Ventas: Conceptos básicos*. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/es/file/18736/download?token=CPbTQaR1>
- Prieto, J. (2008). *Gerencia de Ventas*. Ecoe Ediciones. <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/L2504.pdf>
- Ramos, S. (2017). *Técnicas de Ventas*. Fondo editorial Areandino. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425109.pdf>

Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas, A. (2017). *Investigación de Mercados*. Fondo editorial Areandino.

<https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>

APÉNDICES

Apéndice 1.

Matriz de coherencia

	Preguntas de investigación	Objetivos
General	¿Cómo se podría mejorar la distribución horizontal punto a punto de los productos de la empresa y maximizar el aprovechamiento de la alianza que se tiene con las distribuidoras tercerizadas de la región?	Establecer un Modelo de Planeación Estratégica, para mejorar la efectividad de la distribución horizontal punto a punto de los productos de la empresa.
Específicos	¿Cuáles son los factores relevantes que deben ser considerados para mejorar el servicio y la cobertura de atención a los puntos de venta?	Identificar los factores internos y externos que afectan el desempeño de cada distribuidora para mejorar la efectividad del servicio y el crecimiento en la cobertura de puntos de venta.
	¿Cómo se puede aumentar la presencia de productos del portafolio de la empresa en los catálogos de ventas de las distribuidoras?	Establecer la estrategia adecuada para asegurar la introducción, el impulsamiento y el crecimiento del portafolio de todos los productos de la empresa.

Continuación del apéndice 1.

	Preguntas de investigación	Objetivos
Específicos	¿Cuál sería la mejor manera de frenar la introducción de los productos de la competencia en el canal de distribución horizontal?	Establecer la estrategia de venta y de <i>marketing</i> para contener la introducción, presencia y el fortalecimiento de los productos de la competencia en el mercado.
	¿Qué tipo de metodología debería implementarse para la formación, entrenamiento y educación de una fuerza de ventas que fortalezca la asesoría que ofrece al cliente en cada punto de venta?	Detallar un plan periódico de capacitación, entrenamiento y educación que fortalezca la ejecución que realiza el vendedor en cada punto de venta.
	¿Qué tipo de indicadores serían los más adecuados para cuantificar el desempeño de las estrategias implementadas y el desempeño general de cada distribuidora?	Diseñar el sistema de medición del desempeño y la efectividad de las estrategias implementadas, asegurando la mejora continua y el establecimiento de actividades de corrección y mejora.

Nota. Matriz de coherencia con el desarrollo de las preguntas desarrolladas para el establecimiento de los objetivos del estudio de investigación. Elaboración propia.