

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POSIBLE IMPACTO EN LA CARGA DE TRABAJO
ADMINISTRATIVA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SERVICIO DE REPARTO BAJO LA MODALIDAD
OUTSOURCING EN LA ENTREGA A DOMICILIO
DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.**

**NOMBRE DEL AUTOR
Leonardo Durán Naranjo**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA
ABRIL 2017**

Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO.....	16
Planteamiento del Problema de Investigación.....	16
Objetivos del Estudio	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	18
Justificación de la Investigación	18
Antecedentes del Estudio	19
Proyecciones del Estudio.	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	29
Funciones Administrativas.....	29
Gerente general	29
Gerente operaciones	29
Gerente restaurante.....	30
Supervisor de turno	31
Gestión Administrativa	32
Planeación	33
Organización	33
Dirección	34
Control.....	35
Estructura Organizacional	36
Organización formal e informal	37
División organizacional.....	37
Figura 1	39
Estructura Organizacional	39
Adaptabilidad al Cambio.....	39
Cultura organizacional	41
Valores	42
Ilustración 2 Resultados extraordinarios	43
Ilustración 3 Reconocer.....	43
Ilustración 4 Uso de Recursos	44
Ilustración 5 Conquistar el éxito	45

Ilustración 6 Conocimiento	45
Ilustración 7 Creer en la Gente.....	46
Ilustración 8 Clientemanía	46
Cultura de Alto Desempeño	47
Culturas adaptables	47
Culturas resistentes al cambio	48
Cultura organizacional en Comidas Centroamericanas.....	48
Precio.....	49
Planificación de precios	50
Estrategias de precios	51
Estrategia de precio con base en el mercado	52
Estrategia de precio con base en el costo	53
Ilustración 9 Diversidad	55
Ilustración 10 Tecnología.....	56
Ilustración 11 Promoción	56
Ilustración 12 Concepto Familiar	57
Ilustración 13 Innovación.....	57
Ilustración 14 Ocasiones Especiales	58
Índices de Rentabilidad	58
Estado de pérdidas y ganancias de tamaño común.....	58
Margen de utilidad bruta	59
Margen de utilidad operativa.....	60
Margen de utilidad neta.....	61
Comunicación Integrada de Marketing	62
Promociones al comercio	63
Administración Estratégica	64
Ubicación y Entorno	65
Historia.....	66
Pizza Hut internacional.	66
Historia de Pizza Hut Costa Rica.	68
En cuanto a lo que referencia la empresa Comidas Centroamericanas como su misión y visión son tomados del Manual de Procedimientos de Pizza Hut Costa Rica (1984).....	69

Misión	69
Visión.....	69
Macro Entorno	69
Aspectos demográficos	70
Fuerzas sociales.....	71
Factores políticos, legales y regulatorios	71
Ambiente natural.....	72
Factores tecnológicos	72
Fuerzas globales.....	73
Condiciones económicas generales.....	73
Micro Entorno	74
Control y Resultados	74
Indicadores del desempeño	75
Establecimiento de estándares.....	77
Estándares de medición para los indicadores de Comidas Centroamericanas	77
Medición del desempeño.....	78
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	79
Enfoque de la Investigación	79
Enfoque cuantitativo	80
Método del Estudio	81
Muestra de la investigación.....	81
Figura 1: Estructura Organizacional	82
Población.....	83
Tabla 1.....	84
Instrumentos Utilizados en la Investigación	85
Cuestionario	85
Procedimiento para Recolección de Datos.....	86
Método de Análisis del Estudio	88
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	91
Gráfico 1 Tiempo Tareas Administrativas	91
Gráfico 2 Antigüedad en la Empresa	92
Gráfico 3 Equipo Administrativo	94

	10
Gráfico 4 Comunicación Efectiva	95
Gráfico 5 Utilización Efectiva del Tiempo	96
Gráfico 6 Inversión de Tiempo	98
Gráfico 7 Debilidades de la Organización	99
Gráfico #8 Satisfacción Actual de los Clientes	100
Gráfico 9 Variación Satisfacción de Clientes vs Tiempo Invertido	101
Gráfico 10 Utilidades Actuales	103
Gráfico 11 Aumento en Utilidades.....	104
Gráfico 12 Relación entre Satisfacción de los Clientes y las Ventas	105
Gráfico 13 Distribución de Tareas	106
Gráfico 14 Misma Persona- Misma Tarea	107
Gráfico 15 Horario Administrativo	109
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
Conclusiones de la Investigación	111
Recomendaciones de la Investigación.....	114
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE CAMBIO.....	118
Apéndices.....	126
Apéndice A Cantón de Pavas	126
Apéndice B Reporte Mensual GES	126
Bibliografía	131
Amaru. (2009). Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo. México	131

TABLAS

Tabla 1.....	87
--------------	----

GRÁFICOS

Gráfico 1 Tiempo Tareas Administrativas	91
Gráfico 2 Antigüedad en la Empresa	92
Gráfico 3 Equipo Administrativo	94
Gráfico 4 Comunicación Efectiva	95
Gráfico 5 Utilización Efectiva del Tiempo	96
Gráfico 6 Inversión de Tiempo	98
Gráfico 7 Debilidades de la Organización	99
Gráfico #8 Satisfacción Actual de los Clientes	100
Gráfico 9 Variación Satisfacción de Clientes vs Tiempo Invertido	101
Gráfico 10 Utilidades Actuales.....	103
Gráfico 11 Aumento en Utilidades.....	104
Gráfico 12 Relación entre Satisfacción de los Clientes y las Ventas	105
Gráfico 13 Distribución de Tareas	106
Gráfico 14 Misma Persona- Misma Tarea	107
Gráfico 15 Horario Administrativo	110

FIGURAS

Ilustración 2 Resultados extraordinarios	43
Ilustración 3 Reconocer	43
Ilustración 4 Uso de Recursos.....	44
Ilustración 5 Conquistar el éxito.....	45
Ilustración 6 Conocimiento	45
Ilustración 7 Creer en la Gente	46
Ilustración 8 Clientemania.....	46
Ilustración 9 Diversidad.....	55
Ilustración 10 Tecnología	56
Ilustración 11 Promoción	56
Ilustración 12 Concepto Familiar	57
Ilustración 13 Innovación	57
Ilustración 14 Ocasiones Especiales	¡Error! Marcador no definido.8

RESUMEN EJECUTIVO

El servicio de outsourcing en Costa Rica ha sido un modelo que ha venido en aumento y desarrollo a través de los últimos años, de manera que cada vez es más evidente la aceptación y la transformación de las empresas para darle cabida dentro de sus modelos de negocios.

Las empresas que han tomado la decisión de darle a este modelo una oportunidad y lograron engranar su operación dentro del ambiente de la tercerización, aprovechando su gran flexibilidad y exprimiendo al límite sus beneficios, han sido los principales beneficiados en la gran guerra de búsqueda de eficiencia en cualquiera de las industrias en las que se desarrollan.

Al identificar un problema que asfixia a las administraciones de la empresa Comidas Centroamericanas, como lo es la carga de trabajo de los equipos administrativos, surge la idea de realizar una investigación que le pueda aportar a la empresa, desde cosas elementales, como también técnicas, programas, procesos o herramientas que les ayude a lograr objetivos de alto desempeño.

De este modo surge esta investigación que busca responder al objetivo de identificar el posible impacto en la carga de trabajo administrativa de la implementación del servicio de reparto bajo la modalidad outsourcing en la entrega a domicilio de Comidas Centroamericanas S.A.

La investigación inicia haciendo referencia a toda la teoría que sustenta la administración de un negocio de la industria, haciendo gran énfasis en las características que debe desarrollar la organización, así como las habilidades que debe manejar el personal que las integra.

Se realiza la aplicación de un cuestionario para la recolección de los datos, tomando en cuenta la población completa de los equipos administrativos para lograr, una mayor representación de los resultados para un mejor análisis.

Los resultados arrojan una gran información, que ayuda a entender en dónde se encuentra hoy cada una de las administraciones y logra identificar, algunos de los factores más importantes que inciden de manera negativa en la consecución de los objetivos. Además, dejan en evidencia las falencias de capacitación y compromiso que algunos de los miembros demuestran, esto junto con los factores que pueden estar generando una alta rotación de personal en la empresa.

Dentro de las principales conclusiones está la claridad en la necesidad de capacitar al personal operativo y administrativo para que cuenten con algunas herramientas adicionales para hacerle frente a sus labores. También queda en evidencia que las administraciones necesitan una opción de modelo de negocio que les permita distribuir mayor cantidad y calidad de tiempo a la ejecución de ciertas tareas para el beneficio de la empresa y el desarrollo personal de sus colaboradores.

Por último, se establecen calendarios de implementación de actividades con sus respectivos presupuestos, que deben realizarse antes, durante y después de la implementación del nuevo modelo en las unidades de negocio para lograr los mejores resultados posibles.

CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO

Planteamiento del Problema de Investigación

La gran cantidad de tareas administrativas y de supervisión, que deben atender los equipos gerenciales de las administraciones de los puntos de venta de la franquicia nacional denominada Comidas Centroamericanas S.A, limitan el tiempo dedicado por los miembros de estos equipos a sus actividades primordiales de supervisión, esto para garantizar que las operaciones de sus subalternos y el punto de venta en general (suma de equipos, materia prima y recurso humano) sean catalogadas como operaciones dentro de los estándares de clase mundial.

La creciente adquisición de nuevas responsabilidades para lograr mejores desempeños y la constante implementación de programas para los manejos de las diferentes variables de la operación como lo son los costos de producto, manejo de la nómina, evaluaciones de seguridad alimentaria y auditorías internacionales de calidad, hacen que el tiempo dedicado a las demás tareas pueda verse reducido sensiblemente para poder cumplir con todas, o al menos la mayoría de las tareas con un grado de efectividad aceptable.

Tareas como las que se detallan a continuación pierden cada vez más relevancia y terminan siendo una carga adicional para los miembros del equipo administrativo que pocas veces, pueden asumirse con la seriedad e importancia que tienen sobre la satisfacción de los clientes y las utilidades esperadas del punto de venta.

- Elaboración de pedidos
- Recepción de pedidos
- Planes de entrenamiento
- Verificaciones de aprendizaje de puesto
- Pedido de uniformes
- Colocación de órdenes de trabajo para el taller (motocicletas)

- Solicitud de repuestos
- Manejo de inventario de tarjetas para combustible
- Conciliación de gastos de combustible
- Coordinación de revisión técnica vehicular (para cada uno de los vehículos de la flota en las diferentes fechas)
- Coordinación para pago de impuestos de ruedo y leasing

En la siguiente investigación se tratará de identificar cómo el introducir un modelo diferente al utilizado por la empresa Comidas Centroamericanas S.A desde hace más de 30 años, puede alivianar la carga de estos equipos administrativos y generar impacto positivo a los dos grandes desafíos del día a día de la industria de Comidas: La satisfacción de los clientes y el logro de las utilidades esperadas.

Por lo anterior bajo esta investigación se tocarán temas que para esta empresa el día de hoy pueden verse como paradigmas y que según la óptica de economistas, administradores y financieros puede ser una salida de bajo riesgo (mayormente controlado) y con un impacto relevante en la consecución de los objetivos.

La presente investigación pretende identificar ¿Cuál es el posible impacto en la carga de trabajo administrativo de la implementación del servicio de reparto bajo la modalidad outsourcing en la entrega a domicilio de Comidas Centroamericanas S.A.?

Objetivos del Estudio

Objetivo general

Identificar el posible impacto en la carga de trabajo administrativo de la implementación del servicio de reparto bajo la modalidad outsourcing en la entrega de domicilio de Comidas Centroamericanas S.A.

Objetivos específicos

Determinar el tiempo requerido actualmente bajo el modelo tradicional de administración de los recursos de la empresa Comidas Centroamericanas y la disminución en el mismo al pasar al modelo administrado por medio del outsourcing para el sistema de reparto de la cadena.

Inferir el posible impacto en el aumento o disminución en la satisfacción del cliente medido por medio de su instrumento actual del programa GES (Gest experience Souvery) y los márgenes de utilidad de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas S.A al tener los equipos administrativos más tiempo dedicado a la supervisión de las operaciones.

Trazar un esquema de distribución de tiempo para la realización de las tareas administrativas que se utilice como guía para la realización de las tareas administrativas semanales de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas.

Justificación de la Investigación

No es vagancia, a todas las personas les gusta la comodidad de recibir en su hogar cualquier artículo o elemento que necesite. Especialmente si se habla de comida. Las empresas de servicio a domicilio han surgido en estos tiempos donde se puede hacer casi todo desde la comodidad de su casa, una importancia superlativa.

Lo primero que viene a la mente cuando se habla de este tema es el delivery o la entrega de productos que se pueden comprar de diferentes formas, en especial, sin moverse del hogar, como son la entrega de comida y las actuales compras por Internet.

Las empresas que pueden sacar provecho del servicio a domicilio son aquellas, que, pudiendo solicitarle a sus clientes que pasen a sus unidades de negocio a comprar producto en su despacho o mostrador, se lo llevan a su hogar u oficina, sea particular o de la empresa.

Esta modalidad de entrega ha ganado gran cantidad de adeptos y publicidad a partir la década del 90 en adelante junto con los infocomerciales y la posibilidad de utilizar la tarjeta de crédito para comprar por teléfono. Actualmente, gracias a Internet, la forma de comprar y vender al utilizar el envío a la dirección física es una base para la ganancia de estas empresas.

En un mundo altamente globalizado y donde las tendencias mundiales apuntan a que las empresas más exitosas alrededor del mundo son las que manejan más altos índices de satisfacción de los clientes (tanto en el nivel interno como externo) se hace realmente necesario explorar la posibilidad de derrumbar el paradigma actual donde se mantiene la empresa en un estado de confort y visualizar las nuevas posibilidades que el mercado de servicios les ofrece.

Por eso el tiempo, esfuerzo y recurso destinados a velar por los más altos estándares de servicio y calidad le dan relevancia a este estudio en la búsqueda de una opción viable, relevante y de alta calidad que impacte en la satisfacción del cliente y como consecuencia genere mayores utilidades a la franquicia. Según lo anterior este estudio cuenta con un valor metodológico de alta importancia para la consecución de resultados valorados por las administraciones de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas.

Antecedentes del Estudio

La subcontratación, externalización de la mercadotecnia o tercerización (del neologismo inglés: outsourcing) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la

evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetamiento

Denominada también como tercerización y outsourcing, la subcontratación se da cuando una empresa contrata a otra para que le realice determinadas tareas y a cambio de eso le paga. De esa forma la primera se libera de esa responsabilidad.

Cuando la empresa subcontrató a otra para tareas específicas no tiene la responsabilidad de pagarle directamente a la persona que realiza el oficio (sea éste de limpieza, contabilidad, mensajería o cualquier otra) porque esa persona no es su empleado ni pertenece a su empresa, sino a la otra que ella subcontrató. La responsabilidad del contratante, en este caso, es pagarle un monto (acordado) a la firma subcontratada y es ésta quien le paga a los empleados que ejercen la función.

En el país los casos de empresas e instituciones que subcontratan abundan. Por ejemplo, las empresas distribuidoras de electricidad generalmente subcontratan a otras empresas que ofrecen brigadistas y conserjes, así como vehículos en los que se mueve el personal que instala redes, contadores u otros aparatos.

Dentro de las acciones relacionadas con el servicio de entrega a domicilio y específicamente concentrándose en el reparto de comidas se puede citar algunas empresas que han aprovechado el auge de la creciente demanda y la gran gama de opciones para desarrollar negocios alternativos que giran sobre la entrega a domicilio.

Por ejemplo, para citar algunas de las empresas reconocidas en esta industria se tiene a: JM Desarrollos, Novus, Uniexpres, De las empresas citadas anteriormente las denominadas Novus y Uniexpres prestaron servicios para actividades especiales y eventos masivos sin lograr impactar de manera positiva las expectativas de la empresa Comidas Centroamericanas en varias ocasiones.

Dentro del marco de las aplicaciones más conocidas dedicadas a la entrega de comida a domicilio se encuentra la app Qué Comemos, esta aplicación es un desarrollo nacional que pretende organizar la mayor cantidad de opciones de comida posible (marcas) atendidas de manera única por medio del portal y sub contratando el servicio de entrega (reparto).

Bajo el método descrito anteriormente cada vez es mayor la cantidad de consumidores que aprovechan esta ventaja de recibir la comida en la comodidad de sus casas al aprovechar las diferentes formas de pago que hoy en día se ofrecen y que cada vez generan más confianza para los usuarios por sus altos niveles de seguridad.

Adicionalmente a las aplicaciones que cada vez más dinamizan el mercado de este tipo de servicios se puede citar a las empresas que han sido pioneras en la implementación del servicio de reparto bajo la modalidad outsourcing, dentro de las cuales están las cadenas de comida Spoon y Rostipollos, estas cadenas hoy en día están siendo atendidas por la empresa de mensajería JM Desarrollos bajo su división JM Mensajería.

La empresa JM Desarrollos tiene a su cargo más de 150 colaboradores, de los cuales más de 120 ocupan el puesto de “repartidor”, éstos se distribuyen bajo los diferentes requerimientos de horarios por medio de su oficina para suplir las necesidades y exigencias de cada cliente.

Por más de 7 años la empresa JM Desarrollos ha proporcionado sus servicios a las cadenas antes mencionadas caracterizándose por la responsabilidad y presentación de sus asociados para brindar el servicio requerido bajo las expectativas deseadas, al demostrar con el ejemplo la viabilidad y desarrollo de este modelo de servicio en la industria alimenticia y el servicio a domicilio.

Uno de los estudios que se realizó en el nivel nacional sobre el manejo del outsourcing, es el desarrollado por un grupo de estudiantes de la Universidad de Costa Rica miembros de la Escuela de Administración de Negocios de la sede Atlántico.

Este estudio tiene por tema “Los Contratos Mercantiles Modernos”, donde el principal protagonista de la investigación son los contratos de outsourcing, situación que como se ha comentado, está desarrollando un crecimiento exponencial que cada día nutre a más y más negocios por sus beneficios financieros y de traslados de responsabilidad.

El objetivo principal de la investigación se especificaba cómo lograr definir la concepción de los contratos mercantiles modernos, mediante un análisis documental. Esto desde el punto de vista de todos los detalles relacionados con los contratos definiendo cuáles son las responsabilidades que se pueden compartir y de qué manera se deben organizar y documentar para su correcto desarrollo amparado por la ley.

Entre los objetivos específicos, uno de ellos es establecer las características comunes de los contratos mercantiles modernos. Otro, presentar ejemplos alrededor del mundo de los diversos contratos mercantiles. Lo anterior lleva un gran proceso de investigación y búsqueda de información que se maneja en el nivel legal, esto por la gran cantidad de campos donde se puede manejar la tercerización además de la flexibilidad que es una de sus principales características.

Por último, analizar las principales ventajas y desventajas inherentes en los contratos mercantiles modernos de donde se hace necesario resaltar que va a depender de la industria en donde se desarrolle la empresa para poder determinar la total viabilidad y el alcance, ya que puede encontrarse con limitaciones propias del sector.

Del estudio mencionado, se obtienen como las principales conclusiones algunas de las ventajas del uso del tipo de servicio denominado outsourcing, de las cuales una es que el proveedor de outsourcing es experto en el área donde desarrolla su trabajo. Además, que el proveedor de outsourcing conoce mejor las tecnologías aplicables al área de su servicio.

El tener acceso a servicios especializados para dar mejor atención a la clientela de la empresa es otra de las ventajas que deja esta alianza. Se determina que el outsourcing se

puede utilizar en diversas áreas empresariales de personal o recursos humanos, compras o suministros y mercadeo al manejar una amplia gama de sectores.

Se liberan recursos e insumos de la empresa para ser reubicados en sitios de una mayor rentabilidad. Esta situación es uno de los objetivos más perseguidos por las empresas en el momento de tomar la decisión de utilizar el servicio, al dar como resultado una mejor disposición para usar dinero en efectivo y fondos de capital.

En el estudio se concluye también que presenta algunas desventajas como una comunicación débil que puede provocar una pérdida de contacto con su proveedor y con el cliente. O por ejemplo la falta de entrenamiento del socio de outsourcing puede provocar una disminución en la calidad del servicio.

También puede generarse una dependencia empresarial respecto de los contratistas que resulten del outsourcing, pues sectores de la empresa importantes descansan en el buen desarrollo o ejecución de los convenios.

Otra investigación interesante por el amplio alcance y por la profundidad de análisis del tema que se puede revisar como referencia en el nivel nacional es la desarrollada por un grupo de estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica, miembros de la Escuela de Ingeniería de Producción Industrial.

La investigación de ese grupo de estudiantes desarrolla el tema basado en examinar la contratación externa para servicios de inteligencia de datos, esto es otro claro ejemplo de la diversidad de funciones y alcances de los contratos de modelos outsourcing. Esta investigación es desarrollada como su tesis final de graduación para el Bachillerato en la carrera de Ingeniería Industrial. La misma tiene origen en mayo del 2009.

Los objetivos principales de este estudio definido en la investigación tocan como objetivo general conocer el crecimiento del outsourcing en diferentes tipos de servicios. Además, gira alrededor de todas las posibilidades que los departamentos pueden manejar y

la aplicación de estos servicios en diversas empresas que tienen sus operaciones en diferentes mercados de bienes y servicios.

Los objetivos específicos de la investigación son conocer los riesgos que se tienen al realizar outsourcing de servicios, como también investigar los pasos que se deben de considerar a la hora de contratar una empresa para que realice las actividades relacionadas con inteligencia de datos.

De la investigación surgen algunas conclusiones para este grupo de estudiantes al determinar como prioridad que cuando se deseé contratar un servicio externo se debe seleccionar y adjudicar no al que diga ser el mejor proveedor ni al que tenga una oferta más atractiva de servicios sino al que satisfaga mejor las necesidades de la empresa.

Otra de las afirmaciones que arroja la investigación es que una de las razones más comunes por las cuales se recurre al outsourcing son la disminución de costos, la mejora de la calidad y la eficiencia, obtención de ventajas estratégicas, utilización de recursos capacitados y con experiencia en el campo y la delegación de responsabilidades a terceros para enfocar sus recursos a las áreas claves de la empresa.

La contratación de servicios de Outsourcing le puede dar ventajas competitivas a las organizaciones ya que con éstos tienen la capacidad de transformar sus negocios, al detectar sus debilidades y trabajar sobre ellas.

La delegación de decisiones y responsabilidades importantes que no le correspondan a la empresa externa ocasiona un incremento en el nivel de dependencia de entes externos, pudiendo llevar a la empresa cliente a un posible fracaso en el desempeño de sus funciones.

La determinación de contratos de servicios de externo donde no se tomen en cuenta factores como el tiempo y no se piense en consecuencias a largo plazo puede traer grandes dificultades en el futuro, pues se pueden presentar variaciones en los requerimientos del cliente y el problema rige en que estos no puedan ser incluidos en el contrato original.

Respecto de los antecedentes internacionales, en México, por ejemplo, Ramírez J (2006), expone que, en México, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados, el outsourcing es apenas incipiente, pero por la misma razón, ofrece muchas posibilidades de hacer negocios para los empresarios independientes o micro empresas que, echando mano de sus fortalezas, pueden ofrecer un servicio o producto a empresas grandes.

La investigación de Ramírez J, se desarrolla porque era necesario explicar en su país el aumento exponencial de la nueva modalidad de contratación, esto cada vez más reflejado en algunos sectores específicos que necesitaban entender las razones de ese acoplamiento comercial.

El outsourcing, entendido como la estrategia de negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones no estratégicas continuas en una empresa, inició en México hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas; más tarde, los de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a la actualidad días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos, entre muchas otras.

El concepto de outsourcing ha evolucionado, en un principio, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios, sin embargo, los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material y humana empezaron a pasar la factura de altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional, además de rigidez en las respuestas al mercado.

A mediados de los años ochenta una corriente en el outsourcing empezó a tomar fuerza: la flexibilidad. Este tema es el principal objetivo de revisión en las industrias donde pudiera aplicarse, planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien la teoría tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas.

En la década de los noventas, la corriente organizacional cambió hacia la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios.

Para mostrar el crecimiento del outsourcing en México se recurre a una de las encuestas más reconocidas en el país, impuestos y asesoría con más de 65 años en el país, perspectivas de alta dirección se encarga de sondear año con año la opinión, las estrategias utilizadas y las expectativas de ejecutivos y empresarios en México, pertenecientes a diversos sectores. En la encuesta de 2013 se presentó un récord en participación de respuestas: 613 altos ejecutivos de los cuales 48% son directores generales; 21% gerentes; 11% presidentes, 5% subdirectores y 5% miembros del Consejo o Comité Directivo.

En cuanto a las conclusiones de la revisión de los 20 rubros o sectores industriales encuestados por KPMG, se determinó que está marcado bajo una distribución de participación, teniendo que, el 16% corresponde a servicios financieros; 13% a manufacturas; 12% a servicios; 7% a alimentos y bebidas y con 6% están automotriz; y electrónicos e informática, son estos los principales exponentes del uso del outsourcing durante el desarrollo del estudio.

Otra investigación en el nivel internacional que utiliza como referencia es la desarrollada por un grupo de estudiantes de la Universidad de la Sabana, para su especialización en Finanzas y Mercados de Capitales en Bogotá para febrero 2008.

El tema de la investigación fue trabajado bajo el ingreso del outsourcing de mensajería como la solución moderna empresarial y personal. Con este tema buscan darle explicación al porqué del crecimiento del outsourcing en su país desde el punto de vista de capitalización de recursos, donde las empresas o personas que utilizan el servicio mejoran su liquidez y finanzas al darle usos de capitalización a estos ahorros.

El objetivo principal de la investigación de estos estudiantes es identificar cuando se desee contratar un servicio externo además de explicar las razones de por qué se debe de

debe seleccionar y adjudicar no al que diga ser el mejor proveedor ni al que tenga una oferta más atractiva de servicios sino al que satisfaga mejor las necesidades de la empresa.

Las razones más comunes por las cuales se recurre al outsourcing son la disminución de costos, la mejora de la calidad y la eficiencia, obtención de ventajas estratégicas, utilización de recursos capacitados y con experiencia en el campo y la delegación de responsabilidades a terceros para enfocar sus recursos a las áreas claves de la empresa.

La contratación de servicios externos le pueden dar ventajas competitivas a las organizaciones ya que con éstos tienen la capacidad de transformar sus negocios, al detectar sus debilidades y trabajar sobre ellas. Como otra de las conclusiones la delegación de decisiones y responsabilidades importantes que no le correspondan a la empresa externa ocasiona un incremento en el nivel de dependencia de entes externos, pudiendo llevar a la empresa cliente a un posible fracaso en el desempeño de sus funciones.

Para finalizar determinaron un tema relevante como lo es la determinación de contratos de servicios externos donde no se tomen en cuenta factores como el tiempo y no se piense en consecuencias a largo plazo puede traer grandes dificultades a futuro, pues se pueden presentar variaciones en los requerimientos del cliente y el problema rige en que estos no puedan ser incluidos en el contrato original.

Proyecciones del Estudio.

La investigación tiene como norte identificar la forma ideal de la administración del tiempo dentro de los procesos de administración de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas y su impacto en el ámbito comercial de la empresa. Esto le permitirá a la empresa Comidas Centroamericanas determinar los posibles beneficios de una distribución diferente del tiempo administrativo para la realización de la nueva lista de tareas según su posible impacto en la mejora de los indicadores de gestión.

Se entenderá cuáles son los procesos actuales que puedan adaptarse ante el nuevo modelo de “outsourcing de reparto” para identificar las principales necesidades requeridas y determinar si la compañía tiene o no las capacidades en el nivel de estructura, cultura de cambio y sistemas operacionales para amalgamar la propuesta de implementación, al buscar siempre el posible impacto de mejora en la satisfacción de los clientes y las utilidades.

Así mismo, con los resultados cuantitativos por medio de la aplicación de instrumentos de investigación con los Gerentes de cada punto de venta se dará una descripción de lo encontrado en el modelo actual para la toma de decisiones de implementación de un modelo diferente, el asumir un compromiso organizacional para la aplicación del nuevo modelo de distribución del tiempo para la puesta en marcha del reparto tercerizado en Comidas Centroamericanas. Será de mucha importancia la capacidad de los equipos administrativos de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas en lo que al impulso se refiere de las actividades diferentes al funcionamiento de los roles administrativos para la puesta en marcha del proyecto y así poder determinar, tanto el posible impacto de la satisfacción de los clientes, como también en las utilidades esperadas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Funciones Administrativas

Gerente general

El Gerente General será nombrado por el Directorio, salvo el primero, que es designado en la escritura de constitución social. Para ser gerente no es necesario ser accionista. El gerente general es responsable en forma complementaria de las obligaciones del directorio, y reporta a éste acerca del desempeño de la empresa, deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. La duración del cargo es indefinida pudiendo ser removido en cualquier momento por el Directorio o por la JGA. En caso de ausencia del Gerente General, éste será reemplazado por la persona que designe el Directorio. Manual Procedimientos Pizza Hut (1984, p 45)

En la actualidad es muy normal que esta figura del Gerente General sea uno de los socios del negocio, práctica que se utiliza en las organizaciones mayormente dirigidas por una fuerza de control que le gusta mantener el control de las situaciones, el conocimiento de todo lo que pasa alrededor de la organización y que por ende desarrollan una administración poco descentralizada.

También es fácil encontrar en la actualidad muchas empresas que definen su Gerencia General a partir del parentesco sanguíneo del postulado con la familia dueña del negocio, es este caso una de las principales causas de fracaso de algunas organizaciones por la ausencia de experiencia en materia de manejo de negocios con los que cuentan las personas sobre las que se coloca la responsabilidad de dirección de la empresa.

Gerente operaciones

Gerente de Operaciones debe planificar, coordinar y administrar el desarrollo y ejecución de los procesos y actividades operativas, administrativas y de generación de

ventas; con el fin de garantizar una experiencia de compra agradable a nuestros clientes, la rentabilidad de los supermercados y el cumplimiento de los objetivos y metas operativas y financieras de la organización según el Manual Procedimientos Pizza Hut (1984, p 63).

Es de suma importancia que las empresas determinen personas en el puesto de Gerente de Operaciones que mantengan una visión del negocio íntegra y que posean habilidades o al menos estén en proceso de desarrollo que le puedan brindar, entre otras cosas, un contexto general, interdisciplinario y que tenga la capacidad de determinar el equipo de trabajo ideal para afrontar las necesidades de desarrollo de la empresa desde diferentes puntos de vista.

Las empresas que se desarrollan dentro de la industria alimentaria deben tener claro, que el poder de permanencia en la industria, el desarrollo de nuevos negocios, el mantener la empresa viable para el consumidor, es principalmente una consecuencia de las decisiones que se tomen desde la gerencia de operaciones, ya que esta es la responsable de dar el rumbo a la empresa y el seguimiento del cómo, cuándo, dónde y porqué, se deben hacer las tareas que los lleven a alcanzar el éxito esperado por la Junta Directiva y la Gerencia General.

Gerente restaurante

El Gerente del restaurante de la empresa debe en aras del cumplimiento de los objetivos organizacionales planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa para el manejo de las relaciones con los clientes, desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la organización Analizar todos los aspectos financieros para la toma de decisiones. Controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal. Evaluar el rendimiento de todos sus colaboradores a cargo.

El Gerente General de restaurante que se encuentran hoy en día nos ponen a disposición una gama interminable de estilos de liderazgo, además de muchas opciones de

cómo afrontar una decisión. Esto porque en la industria alimentaria podemos encontrar desde graduados en Administración de Negocios o carreras afines, hasta personas que todo el conocimiento que tienen lo han adquirido gracias a su experiencia en puestos similares o bien, en el expertiz adquirido durante su paso por la misma empresa y las diferentes posiciones que ha ocupado en el pasado.

Indiferentemente de la trayectoria o desarrollo individual de la persona que ocupa este puesto, está más que claro, que es la persona más influyente en los colaboradores de la empresa que están en este momento bajo su responsabilidad, lo que convierte este en un puesto crítico desde el punto de vista de manejo de personas y su habilidad de lograr objetivos impulsados por la empresa por medio del desempeño de su gente a cargo.

Supervisor de turno

La función del supervisor es resolver problemas, apoyar a los empleados y no ser un censorador de que siempre los critica. Los empleados tienen que sentirse bien al verlo y no buscar razones para ausentarse cuando se realicen las visitas. Los supervisores en todos los niveles y en todas las secciones de la organización tienen un número de funciones básicas que incluyen:

Establecer objetivos de desempeño, que son las actividades que un empleado debe realizar a cierto plazo en forma participativa para que cada uno tenga el conocimiento de lo que se espera de él así como resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo.

En la actualidad las empresas de la industria se orientan más y más a que las personas que estén en posiciones de Supervisión de Turno sean desarrolladas en el nivel interno, o sea que en este puesto podrían encontrarse mayormente individuos que han sido impulsados en el nivel interno para un desarrollo que los coloque en una posición de mayor rango a la que estaban acostumbrados a desarrollar. Esto sin ser un requisito indispensable contar con la

formación académica mínima necesaria para respaldar su conocimiento adquiridos a base de experiencia.

Gestión Administrativa

Los gerentes son personas cuyo objetivo en las empresas es la de hacer cosas y cumplir objetivos por medio de otras personas en la cual se toman decisiones donde por lo general se desempeñan en una organización la cual es una unidad o conjunto de personas coordinadas para continuar con una meta común o el conjunto de metas que compone una aún más grande (Judge & Robbins, 2009, p. 6).

La administración es un proceso que consiste en tomar decisiones sobre los objetivos del uso adecuado de los recursos donde se contempla un ambiente individual, familiar, grupal, organizacional o social y por lo general estos recursos son utilizados para la producción de bienes y servicios (Amaru, 2009, pág. 6).

Los gerentes poseen diferentes funciones las cuales son aplicables a cualquier organización ya sea de tecnología, de alimentos, de servicio, así como de un estado o incluso un país con el fin de que el gerente pueda desempeñar en cualquiera de los niveles de esa organización. Asimismo, los gerentes tienen una meta común la cual es crear valor agregado y se ocupan de la productividad lo que supone efectividad y eficiencia para lograr eficacia (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, pág. 4).

La gestión administrativa, es lo que hoy en día las personas que ocupan puestos de liderazgo deben afrontar todos los días en cada momento de su jornada laboral. Es de suma importancia que estas personas tengan clara conciencia de la responsabilidad que amerita el tener colaboradores a su cargo, donde definitivamente se hace indispensable que los ocupantes de estos puestos posean formación que los respalde, formación que puede ser adquirida con anterioridad a la llegada al puesto que desempeña o que de manera directa, sea

otorgada por la empresa a la cual hoy representa y se le otorgue por medio de la continua capacitación, situación que de todos modos es una tendencia en el nivel mundial hoy en día.

Planeación

Planear contempla el establecimiento de las metas de una organización de tal manera que puedan establecerse estrategias generales para alcanzarlas cuyos planes y actividades van integrados estrechamente con estos objetivos Judge y Thomson (2009, p. 6).

Definitivamente las empresas que se desarrollan en el sector de la industria de comidas, así como sin duda alguna otros sectores, deben basar la consecución de los resultados en la planeación eficaz y efectiva que puedan implantar en la cultura organizacional de sus grupos administrativos.

El poder identificar los planes de desarrollo individual, los planes de mercadeo de la empresa, los planes de expansión, los de lanzamientos de nuevos productos o promociones, entre otros miles de planes adicionales necesarios para el correcto manejo de la organización, son de vital importancia para poder lograr los objetivos trazados por los directores.

Hoy en día las empresas invierten mucho tiempo y recursos en enseñarle a sus equipos de trabajo las técnicas correctas de desarrollar planes estratégicos para alcanzar resultados que impacten de manera positiva la organización. Esto hace que los objetivos, a pesar de ser en algunos casos extremadamente retadores se logran alcanzar en un gran porcentaje.

Organización

Organizar determina cuáles son las tareas se deben ejecutar, quien las realizará cómo se agrupan, quién las reporta y finalmente dónde se tomarán las decisiones más importantes resultado de todo un esquema de actividades Judge et al (2009, p. 6).

Las organizaciones constan entonces de objetivos y tareas para cumplirlos lo cual conlleva a su vez una organización por medio de personas que tienen asignadas acciones específicas para contribuir a estas metas de aquí que resulta necesario además la dirección de cada una de estas acciones de forma tal que se vayan ejecutando paulatinamente y en estrecha coordinación cada una de ellas, de tal manera que las organizaciones cuenten con todos sus miembros creando valor para la compañía Judge et al (2009, p. 6).

Es relevante, en cualquier tipo de industria que las personas a cargo manejen claramente la información de lo que se les está solicitando y en especial, de los recursos que cuenta para poder alcanzar esas metas.

Los gerentes o encargados deben controlar toda la información necesaria para que el camino recorrido por alcanzar los objetivos sea lo más claro posible para su equipo de trabajo. Sin embargo, un tema importantísimo en esto es que cada vez más los equipos de trabajo se ven frustrados por perseguir metas que, ellos mismos, o sus jefes ya saben de ante mano que son casi imposibles de alcanzar. Esta situación compromete definitivamente la manera de afrontar la organización de las actividades a estos gerentes que de uno u otra manera deben lograr hacer que sus dirigidos pongan todo el esfuerzo disponible en lograrlos.

Dirección

En la dirección es donde las competencias de un gerente son importantes en la motivación hacia su personal, dirigiendo las actividades, seleccionando los canales de comunicación adecuados y más eficaces resolviendo además conflictos que intrínsecamente el ser humano está expuesto lo que conlleva finalmente a un enfoque de dirección constante Judge et al (2009, p. 6).

La claridad en la dirección de sus equipos de trabajo, así como otras de las habilidades que se muestran durante el desarrollo de esta investigación, son muchas veces los detonantes de que la organización alcance o no sus resultados esperados. Es claro, que estos temas

muchas veces son complicados de identificar a la hora de poner a cargo una persona de un determinado grupo de trabajo.

Por esto es que cada vez más y más empresas dedican miles de recursos en establecer prácticas de contratación efectivas, que cada vez son más y más minuciosas para determinar estas habilidades desde las etapas tempranas de la selección del personal, tanto de nuevas contrataciones como de promociones internas.

Control

A fin de que las relaciones, planes, tareas y actividades marchen bien en una organización, la última de las funciones de un gerente es el control por esa razón se debe vigilar el desempeño de los resultados específicos comparado con el desempeño real de un objetivo mayor como un todo. Las mediciones del desempeño indican desviaciones que deben ser corregidas en el menor tiempo posible Judge et al (2009, p. 6).

Los cumplimientos de las funciones de un gerente son llevadas a cabo por medio de habilidades que van diferenciándose una de otra según sus roles jerárquicos, lo que indica que los roles de mandos medios requieren habilidades técnicas, los mandos más ejecutivos habilidades humanas y los roles de alta dirección habilidades conceptuales y de diseño Koontz et al (2012, p.6).

El control, seguimiento, o fiscalización, o como cada empresa quiera llamarlo a nivel interno, es sin duda la pieza fundamental para alcanzar objetivos. Este paso es la última oportunidad de contacto con muchas de las tareas o actividades planeadas con anterioridad y que, nos da la oportunidad de confirmar, re direccionar, o fortalecer el rumbo de las actividades desarrolladas para el alcance de esos objetivos.

Las empresas hoy en día también son meticulosas en el establecimiento de controles y seguimiento para asegurar el logro de las metas propuestas.

En el caso de las empresas del medio alimentario se conoce que están muy de moda las prácticas denominadas “mystery shoppers”, que evalúan a sus empleados o sistemas día a día sin que ellos mismos estén enterados que al cliente que están atendiendo en este momento es realmente un evaluador de su servicio. Esto amarrado adicionalmente con todo un plan de estrategia de medición de estándares ayuda a las empresas a mantener a sus colaboradores siempre alertas, al pensar en que el próximo cliente puede ser el evaluador, al dar, así como consecuencia que el colaborador se comprometa a atender de manera correcta (según el estándar esperado) a cada cliente.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa supone de forma intencional la agrupación de personas en puestos y con funciones que trabajan juntas o que su vez por medio de metas y objetivos de equipo, juntas desempeñan procesos para el cumplimiento de otros objetivos y metas de mayor importancia para la compañía Koontz et al (2012, p.200).

Para las empresas es de suma importancia poder definir los roles de cada puesto de manera correcta. Indiferentemente de si son nombramientos por contratación, por promoción interna o por simple dirección de la Junta Directiva o dueños mismos de la empresa, los roles que cada uno de ellos juegan dentro de la organización deben ser claros y de conocimiento de todos los integrantes. En la medida que cada empresa pueda gestionar los roles y responsabilidades de sus puestos de trabajo le dará a esa organización posibilidad de seguir creciendo en estructura, de lo contrario cada vez más será evidenciada que la organización tiene problemas de estructura al no lograr encajar todas las actividades y tareas por la falta de claridad en los roles de cada puesto.

Organización formal e informal

Es necesario indicar los tipos de organizaciones categorizándolos en dos enfoques formal e informal por lo tanto una organización formal es una estructura de funciones que una empresa ha diseñado técnicamente no sin antes mencionar que a pesar de estar estrictamente organizada puede ser también flexible, por lo tanto, el gerente debe aportar un ambiente en el cual la organización desempeñe de manera adecuada y efectiva cada una de sus tareas Koontz et al (2012, p.200).

La organización informal se puede describir como cualquier actividad personal sin un propósito común pero que contribuye de una u otra forma a resultados grupales por lo tanto podría definirse como una red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre si Koontz et al(2012, p.200).

La estructura organizacional que hoy en día utiliza Comidas Centroamericanas ha pasado por un duro y desgastante desarrollo de más de 45 años desde su fundación. Esto implica que definitivamente como en muchas de las organizaciones de la industria el crecimiento pudiera definirse como impresionante, esto al saber que por ejemplo pasó de 12 personas a una estructura que al día de hoy cuenta con más de 1500 colaboradores, distribuidos en 8 departamentos, además de un Centro de Distribución y más de 60 puntos de venta en el nivel nacional.

División organizacional

La acción de organizar establece crear áreas o departamentos lo que indica que, de un todo, existen varios apartados más pequeños sobre el cual un gerente tiene una autoridad para el desempeño de sus actividades Koontz et al (2012, p.202).

El departamento, como generalmente es llamado deriva de una división que posee procesos más amplios por ejemplo el departamento de cobros de la división de ventas con tal de que en empresas pequeñas se emplee con más libertad en otras más grandes indica una relación jerárquica un poco más estricta, de este modo un vicepresidente encabeza una división, un director, un departamento y un gerente Koontz et al (2012, p.202).

Los niveles organizacionales están hechos para facilitar la cooperación entre las personas que son parte de cada uno de los equipos de tal manera que los gerentes puedan supervisar con mayor efectividad un grupo de personas que de lo contrario al existir grupos muy amplios estas relaciones podrían verse afectadas y sin un control y dirección adecuados Koontz et al (2012, pp. 202-203).

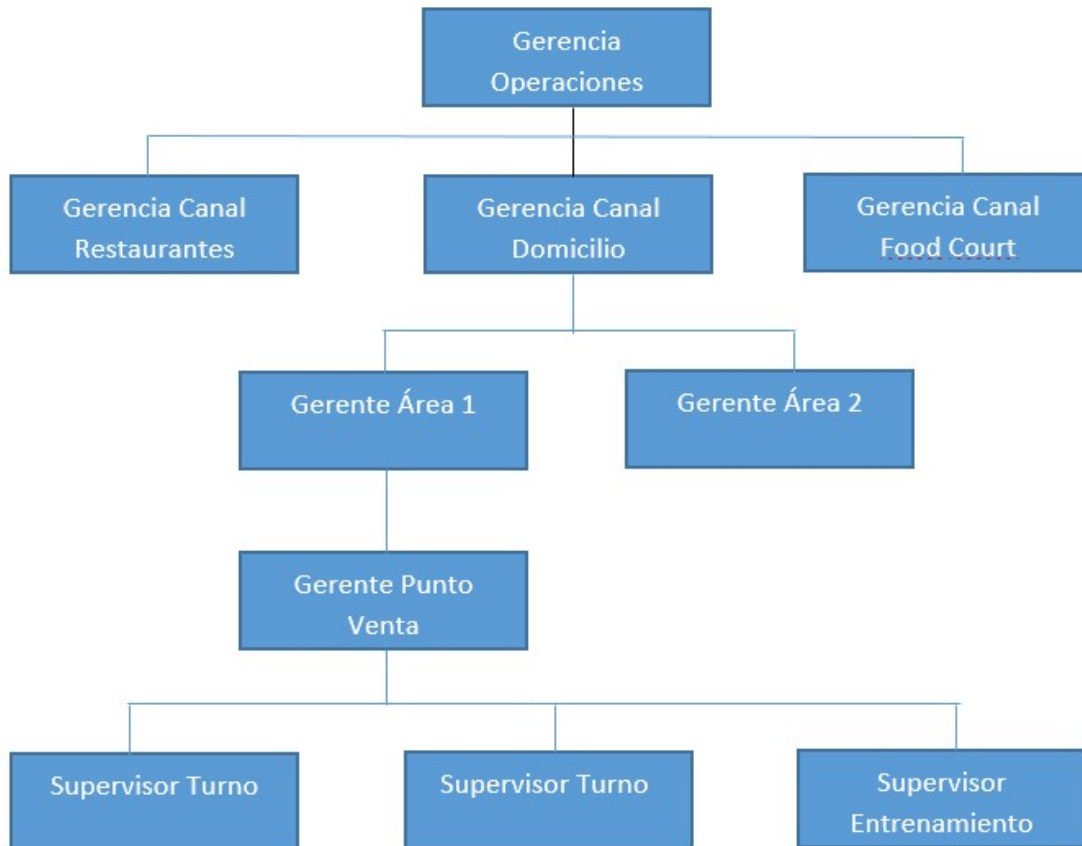
Las organizaciones pueden tener ámbitos estrechos cuyas ventajas van desde un control más estricto, comunicación rápida y efectiva con subordinados y superiores hasta una supervisión estrecha sin embargo esto genera un involucramiento en exceso de los superiores con los subordinados, muchos niveles administrativos, costos altos y una distancia muy amplia entre los niveles más bajos de la organización con los más altos. Koontz et al (2012, p.203).

La organización con ámbitos amplios se caracteriza por obligar a los superiores a delegar tareas que requieren mucha atención, el establecimiento de políticas claras y los subordinados deben ser seleccionados con mucho cuidado. De la misma forma con el ámbito estrecho, existen desventajas tales como los cuellos de botella en la toma de decisiones por parte de algunos superiores sobrecargados y riesgo de pérdida de control, lo que requiere de una administración excepcional Koontz et al (2012, p.203).

Cuando las organizaciones cuentan con una estructura clara, no hay duplicidad de funciones o jefaturas, cuando los colaboradores y mandos medios tienen gran claridad de quién es su jefe inmediato, a quién se pueden o deben dirigir ante situaciones específicas o simplemente quién o para qué está una persona ocupando un puesto específico, se puede

concluir que la organización tiene claro y controlado la manera de establecer roles jerárquicos claros y que beneficiarán las cadenas de comunicación de los diferentes departamentos.

Figura 1
Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Adaptabilidad al Cambio

La evolución de las empresas en términos mercadológicos, implican que las organizaciones hoy en día mezclen una serie de estrategias proactivas y reactivas al mismo

tiempo por consiguiente aseguran las ventajas competitivas de la compañía y reaccionan ante sucesos o condiciones del mercado como sucesos inesperados, por ejemplo, Judge et al (2012, p. 10).

Según Judge et al (2012, p 10) la adaptación de un modelo estratégico de negocio puede corresponder a un curso de acción que se puso en marcha anteriormente y que por sus buenos resultados resulta oportuno trasladar al esquema actual esa estrategia y continuar de esta forma las iniciativas que mejor generen desempeños operativos, financieros o mercadológicos.

De acuerdo con Borghino (2012, pp 80-81) las empresas ante el mercado no están ante una guerra de productos o servicios, sino, una guerra de diseños de negocio de manera tal que algunas por su falta de adaptabilidad a los cambios no logran alcanzar el progreso que los consumidores demandan.

La adaptabilidad al cambio, hoy por hoy, es un tema de muy frecuente discusión en el ambiente que se desarrolla la empresa en estudio. La industria alimentaria es probablemente una de las industrias que reflejan un mayor dinamismo en la actualidad. La constante guerra de precios y promociones, el seguir al líder de la industria, los cambios abruptos en los gustos y preferencias de los clientes, hacen que la industria alimentaria sea un reto de día a día para adaptarse a los constantes cambios.

En el industria de comidas han existido casos de planes de promoción que inician siendo solo una idea, se implementan y terminan siendo una estrategia competitiva de largo plazo, como por ejemplo la promoción de 2x1 en pizzas de la franquicia Dominos Pizza, que iniciaron con esta estrategia los días martes y jueves de cada semana, siendo en primer instancia una promoción de 8 semanas (tiempo promedio de promociones en la industria) y termina siendo un estandarte de esta marca para posicionar su negocio incluso en aperturas de mercado.

También se presentan promociones que han durado 24 horas o menos, esto gracias a la posibilidad que hoy en día tienen las organizaciones para medir los resultados y colocar puntos de evaluación crítica en cualquier parte del proceso. Al evaluar que la promoción o estrategia implantada no está generando los resultados esperados, pueden determinar el detenerla de inmediato y así no perjudicar la marca o el objetivo a largo plazo.

Cultura organizacional

Cultura organizacional según Judge et al (2010, p 46) describe cultura organizacional como los valores, principios y tradiciones, formas de cómo las personas que las integran hacen las cosas e influyen en el grupo total para lograr un objetivo donde muchas veces con el tiempo este tipo de comportamientos se evoluciona para determinar un parámetro de cómo proceder en distintos escenarios.

Para Judge et al (2010, p 46) definir cultura implica aspectos básicos como la percepción lo que implica que algo no se puede tocar sino percibir según lo que se experimente en cada área o división de la compañía, la descripción de los miembros según acepten o no tales creencias, principios y valores y finalmente el cómo se comparte entre los colaboradores estas bases organizacionales.

Administrar el cambio implica una serie de procesos por los que las empresas deben pasar para materializar aquellas estrategias las cuales se han establecido, las culturas organizacionales fuertes poseen características como actitudes, conductas y prácticas laborales que apoyen las estrategias propuestas abiertas a la mejora continua de las compañías Judge et al (2012, p. 393).

De acuerdo con Judge et al (2012, p. 393) existen dos tipos de culturas organizacionales que contribuyen a una buena ejecución de las estrategias de forma tal que se pueda llevar a cabo un comparativo del sentido actual de la organización de Comidas

Centroamericanas de cara a la preparación para el cambio en relación con el esquema de precios.

La cultura organizacional que demuestran o al menos tratan de demostrar las empresas que se desarrollan en el ambiente de la industria alimentaria, son y serán orientadas en todo su potencial en el servicio al cliente. Todas las empresas de la industria tienen diferentes formas de afrontarlo y comunicarlo a sus miembros de equipo, ejecutivos y público en general, sin embargo, es claro que las culturas de servicio son cada vez más notorias en la industria.

Los líderes en servicio al cliente en el nivel mundial cada vez más, tienen claro que la fidelización y el manejo de sus clientes satisfechos es la vía para lograr sostenibilidad de su empresa en el futuro. Hoy por hoy las grandes empresas tienen claro que la rentabilidad es muy superior al manejar clientes satisfechos de manera eficaz que el solo ganar clientes nuevos pero no fieles en el día a día.

Valores

Los valores de la organización Comidas Centroamericanas, son un reflejo de la rectitud, honradez y formación de sus fundadores, adicionalmente a esto es fruto del esfuerzo de lo que la organización ha cosechado y evolucionado. Al dar de esta forma una educación en el nivel interno a los colaboradores sobre lo importante de que los valores se vean reflejados en la operación diaria de la empresa.

Algunos de los valores de la compañía se expresan sobre temas relevantes que no solamente se orientan a dar ganancias, sino que también a devolver a la sociedad parte de todo lo que ésta le ha entregado. Todos los valores están debidamente explicados en el Manual de Procedimientos de Pizza Hut Costa Rica (1984)

Ilustración 2 Resultados extraordinarios



Fuente. Programa de valores Comidas Centroamericanas.

“Buscar resultados extraordinarios: imaginamos cuán grande puede llegar a ser algo y lo trabajamos en el presente con visión de futuro, poniendo nuestra energía positiva y responsabilidad para lograrlo”.

Ilustración 3 Reconocer



Fuente. Programa de valores Comidas Centroamericanas.

“Reconocemos Reconocemos: Nos apasiona celebrar los logros de nuestros compañeros y nos divertimos mucho haciéndolo”.

Ilustración 4 Uso de Recursos



Fuente. Programa de valores Comidas Centroamericanas.

“Usamos responsablemente los recursos. Estamos conscientes de que el uso responsable de los recursos es una práctica que mejora nuestra calidad de vida y la de nuevas generaciones”.

Ilustración 5 Conquistar el éxito



Fuente. Programa de valores Comidas Centroamericanas.

“Conquistamos el éxito en equipo: Trabajamos en equipo para promover la acción. Discutimos lo indiscutible, promoviéndolo siempre en sano debate y sabias decisiones”.

Ilustración 6 Conocimiento



Fuente. Programa de valores Comidas Centroamericanas.

“Construimos el conocimiento. Creemos porque somos fervientes aprendices que buscamos el conocimiento y las mejores prácticas dentro y fuera de la compañía”.

Ilustración 7 Creer en la Gente



Fuente. Programa de valores Comidas Centroamericanas.

“Creemos en toda la gente. Confiamos en las intenciones positivas y creemos que todos tenemos la capacidad de hacer la diferencia”.

Ilustración 8 Clientemanía



Fuente. Programa de valores Comidas Centroamericanas.

“Somos clientemaníaticos. Nos aseguramos de contar con excelentes colaboradores. La expectativa es una actitud de ¡Si se puede!”.

Cultura de Alto Desempeño

Los asociados que se encuentran dentro de una cultura de alto desempeño se caracterizan por tener un espíritu de realización, orgullo por hacer las cosas bien, responsabilidad y un clima organizacional orientado a los resultados, por lo general este grupo de personas corrigen y aprenden de los errores al incluir un planteamiento de gestión de la disciplina y un enfoque al desempeño Judge et al (2012, p, 393).

Las empresas en la actualidad fomentan este tipo de culturas por medio de constantes capacitaciones, talleres o entrenamiento en línea, situación que le da a los colaboradores una motivación extra para realizar sus labores además de que los reta día a día para alcanzar mejores resultados. Desarrollo es espíritu de competencia sana dentro del ambiente laboral.

Culturas adaptables

De acuerdo con Judge et al (2012, p. 393) las características que vienen con este grupo de colaboradores van acorde con los climas laborales de aceptación a los cambios y retos de innovar en nuevas propuestas y estrategias de negocio por lo que dentro de un clima laboral de este tipo posee un alto grado de confianza lo que le permite afrontar amenazas y aprovechar así las oportunidades que se presenten.

Según Judge et al (2012, p. 394) indican además de las culturas organizacionales anteriores que existen aquellas consideradas enfermizas, lo opuesto totalmente a la aceptación al cambio que posee comportamientos contraproducentes con efectos negativos en el desempeño de la empresa y cabe destacar que poseen decisiones politizadas, razonamientos insulares y subculturas incompatibles en conflicto muchas veces.

Lo encontrado en la organización después de algún tiempo de relación con sus colaboradores y la aplicación de los instrumentos de medición, demuestra que la cultura

organizacional adaptable es el diario vivir en las empresas de la industria de comidas, estas culturas permiten de manera natural incluir cambios radicales a los procesos, direcciones, resultados, ambientes de trabajo o incluso a las tareas desarrolladas en cada puesto. Esto demuestra que las empresas que estén más dispuestas al cambio y sean capaces de aceptar de forma efectiva estos cambios se adaptarán más eficientemente y darán por ende mejores resultados.

Culturas resistentes al cambio

Judge et al (2012, p.394) afirman que en este tipo de organizaciones la resistencia al cambio como base, escepticismo en la importancia de los cambios y temores son la norma principal y así sucesivamente su prioridad es no cometer ningún error, inclinarse por decisiones seguras y conservadoras para mantener el statu quo y salvaguardar los intereses de grupos inmediatos.

Los negocios y mercados actuales requieren rapidez y eficacia en las negociaciones, culturas organizaciones de este tipo representan una amenaza para el progreso de la compañía por lo que hace colocar a la organización en una desventaja ante la competencia donde se asume que capitalizará cualquier oportunidad emergente en los mercados y actividades de negocios Judge et al (2012, p. 394).

Cultura organizacional en Comidas Centroamericanas

La cultura organizacional en Comidas Centroamericanas S.A se define como una cultura de servicio, al manejar la expectativa de cliente manía, refiriéndose a esto como una

cultura de ¡Sí se Puede! Para satisfacer las necesidades de los clientes, una empresa avocada a devolver a la sociedad una cuota importante de lo que ésta le da a la empresa por medio de sus programas de RSE.

Es importante recalcar que la empresa basa su crecimiento en la capacitación continua de sus miembros colaboradores por medio de plataformas interactivas y programas de seguimiento a la medición del desempeño. Esto es de suma importancia para el desarrollo personal y profesional de la empresa, además que establece parámetros de crecimiento para el desarrollo de la carrera profesional de los colaboradores al mismo tiempo que profesionaliza la empresa.

Precio

Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio, es decir, la suma de todos los valores juntos en los que el cliente está de acuerdo en renunciar para obtener de forma redituable un beneficio resultado de la utilización de un producto o servicio (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 257).

Desde otra perspectiva, el precio además de constituir uno de los elementos más importantes en la decisión de compra, todos los clientes son sensibles a los cambios que se dan en los precios, aunque muchos clientes están dispuestos a pagar más en caso de recibir un beneficio adicional (Best, 2007, pág. 245).

El precio forma parte fundamental de la estrategia de marketing en la que se percibe un ingreso financiero por lo tanto las estrategias de las empresas para formular cuánto debe ser el valor en cada producto el cual será cobrado a los clientes tiene una relevancia en saber si es o no el correcto de forma tal que se recupere una inversión Armstrong et al (2013, p. 257).

El precio es una herramienta que se puede utilizar de manera estratégica en las empresas, de manera que los administradores la utilicen para crear un lazo con los clientes,

así como la percepción de valor que se le pueda dar a un producto cuyo incremento, aunque sea en una proporción menor crea un impacto directo en las económicas de las empresas Armstrong et al (2013, p. 257).

El manejo de precios en la industria alimentaria está claramente marcado por el seguimiento al líder, cada empresa dependiendo de la rama en la que se desarrolla manejan tres opciones, que serían: seguir al líder (hasta donde su estructura se los permita), ser el líder, o estar en contra del líder (situación de extremo peligro si no se cuenta con los recursos necesarios).

Las decisiones de cómo manejar los precios salen directamente de directrices de la junta directiva, que determinan la estrategia por seguir.

En el caso de la rama en la que se desarrolla la empresa en estudio ellos se determinan a sí mismo los líderes del mercado, según los estudios realizados por las agencias de mercadeo que les atienden. Lo claro en este sentido es que es determinante para todas las empresas tener claro un proceso de determinación y revisión periódica de precios para garantizar su relevancia o permanencia en la industria.

Planificación de precios

Los precios de los artículos son importantes para cualquier empresa de bienes y servicios ya que constituyen un factor determinante en la compra de los clientes y su fijación según Armstrong et al (2013, p. 257) se convierte en un aspecto fundamental para el éxito de la compañía que va de la mano con la estrategia de marketing que tiene la empresa.

Por consiguiente, la estrategia de los precios de una empresa debe considerar principalmente el valor residual que percibe el cliente de los bienes y servicios ofrecidos tal

como lo menciona Armstrong et al (2013, p 258) "Como todo en el marketing, la buena fijación de precios comienza con los clientes y sus percepciones del valor.”.

Las empresas utilizan planes de mercadeo para determinar al menos las fechas de revisión de los precios, o en su defecto ya tienen establecida claramente una política que determina aumentos según estacionalidad, o bien fechas rígidas en el nivel anual, por ejemplo. Un tema relevante en el manejo de la planificación de los precios es el impacto que esto puede tener en la percepción del consumidor, el manejo adecuado de esta planificación dará como resultado que la percepción del consumidor pueda o no cambiar con respecto al producto o la empresa.

Estrategias de precios

La estrategia de precio es una de las decisiones que deben generar valor para los clientes y las empresas al ser un factor de decisión de compra su percepción en el cliente puede generar que el consumidor perciba o no un beneficio por el dinero que está dispuesto a entregar Armstrong et al (2013, p. 258).

Según Best (2007, p. 250) las estrategias de precio de las empresas se basan en la situación del mercado en conjunto con la mezcla de la estrategia de la empresa la cual considera dos escenarios: precios basados en el mercado y precios basados en los costes, con la intención de que el impacto hacia el cliente sea de valor y para la empresa sea rentabilidad.

La situación del mercado tomando en cuenta a los clientes viene a determinar la necesidad de los clientes, así como la sensibilidad a los cambios de precio y la demanda creciente o decreciente de un bien o servicio Best (2007, p. 250).

La competencia tiene un impacto relevante para la toma de decisión del precio dentro de la situación del mercado ya que el número de competidores, el posicionamiento y los objetivos que se tengan van a definir el valor que se quiere proyectar al cliente Best (2007, p. 250).

Por otra parte, la estrategia de posicionamiento en cuanto a cuota de mercado, diferenciación y costes, en conclusión, forma parte fundamental de la percepción que se quiere vender a los consumidores en cuanto a los precios ofrecidos ya que un producto podría tener un alto valor cuyos beneficios el cliente los percibe y está dispuesto a pagar o podría tener un bajo valor que el cliente percibe de mala calidad Best (2007, p. 250).

La estrategia de precio que defina cada una de las empresas, en este caso de la industria alimentaria, serán defectivamente diferentes según cada caso. Las empresas líderes en las industrias pueden determinar su estrategia de precios según la estrategia que mejor se adapte a sus procesos e intereses, sin embargo, no todas tienen ese privilegio. En realidad, son pocas las empresas que se pueden dar ese lujo, a la gran mayoría deben tomar la decisión posiblemente teniendo en frente no más de una o dos opciones para establecer el camino por seguir.

El tamaño de la empresa es un tema sensible por considerar para la toma de decisiones, esto porque deberá definir si la recuperación de la inversión o en todo caso la ganancia será determinada por el volumen de ventas o por el margen bruto unitario del producto.

Estrategia de precio con base en el mercado

Los precios que son basados en el mercado requieren de un conocimiento exhaustivo del comportamiento de compra de los clientes y las estrategias aplicadas por la competencia,

sin un conocimiento alto en esta categoría es muy poco probable que los precios puedan ser establecidos con una buena aceptación Best (2007, p. 249).

Por otra parte, Armstrong et al (2013, p.258) indica que las condiciones de mercado para fijar el precio a un producto o bien requiere un proceso de necesidad del cliente, dar al cliente el valor que se percibe de ese servicio o bien, determinar el costo y finalmente diseñar el producto que entregue esa necesidad al valor percibido.

Como se ha mostrado en cuanto a la construcción del precio con base en el mercado, Best (2007) resumen seis tipos de precio basados en el mercado los cuales son:

- Precio desnatado.
- Precio con base al valor en uso.
- Precio con base al valor percibido.
- Precio según segmentos.
- Precio de cuentas especiales.

Estrategia de precio con base en el costo

La estrategia de precio basada en el costo viene a significar el mínimo del precio establecido, si bien el precio máximo es definido por la percepción del cliente, el costo determina la brecha de la ganancia que la empresa quiere obtener lo que para algunas empresas de precios bajos las de comidas rápidas deben buscar obtener una cantidad mayor de unidades para obtener los márgenes que la empresa necesita para operar.

Según Best (2007, p. 247), las empresas toman como referencia los distintos factores que son necesarios para la producción de mercancías como financiación, mantenimiento y finalmente determinar el precio de costo a partir del cual describe el precio de venta al público de tal manera que al profundizar en estos factores se diseñan métodos de ahorro lo cual brinda más valor al cliente por medio de un precio competitivo.

Así mismo las estrategias de precio por costes vienen a constituir objetivos que la empresa plantea para satisfacer las inversiones y los beneficios que el cliente desea percibir. Según Best (2013, p 250) algunas de estas estrategias de fijación de precio por costes son las siguientes:

- Precio mínimo.
- Precio como coste más margen estándar.
- Precio de penetración.
- Precio basado en liderazgo en costes.
- Precio para concursos.
- Precio de cosecha

Para la empresa Comidas Centroamericanas el manejo de los nichos de mercado y la explotación correcta de las oportunidades de negocio es un tema fundamental y de estudio y manejo de todos los días. En el caso del manejo de precios y promociones para Pizza Hut Costa Rica.

Está claro en este caso que la empresa puede utilizar varias estrategias combinadas, dependiendo de los sectores que ataca, los nichos de interés y el establecimiento de estrategias basadas en puntos específicos de contacto con los clientes.

Algunas de las actividades que la empresa promueve y maneja para el establecimiento de precios son:

- Ocasiones Especiales
- Familias
- Compra individual

- Descuentos como 2x1, Plataforma de Pares
- Personas que se cuidan la salud
- Innovación
- Deporte

Algunos de los ejemplos actuales de estas estrategias serán ilustrados a continuación:

En la siguiente ilustración se hace referencia a la capacidad de diversificación que tiene la empresa para no depender de solo su producto estrella, además de ofrecer mayor cantidad de opciones a sus clientes.

Ilustración 9 Diversidad



Diversidad. Fuente: Pagina Web Pizza Hut Costa Rica

En la imagen que se presenta a continuación se muestra un ejemplo de las plataformas de tecnología con las que cuenta la empresa para el servicio a sus clientes.

Ilustración 10 Tecnología



Tecnología. Fuente: Pagina Web Pizza Hut Costa Rica

La imagen correspondiente a una de sus estrategias de comunicación de precio y promociones corresponde a la oferta de 2x1.

Ilustración 11 Promoción



Promoción 2x1. Fuente: Página Web Pizza Hut Costa Rica.

La imagen presenta el concepto familiar que la empresa desea transmitir a sus clientes para ser tomados en cuenta como una opción a la hora de elegir la comida en núcleo familiar.

Ilustración 12 Concepto Familiar



Familiar. Fuente: Pagina Web Pizza Hut Costa Rica

El concepto de innovación debe estar siempre presente en una empresa que quiere trascender a lo largo de los años, este caso no es la excepción, se muestra en la ilustración algo innovador para el tipo de negocio.

Ilustración 13 Innovación



Innovación. Fuente: Página Web Pizza Hut Costa Rica.

Al hacer referencia a otra de las estrategias de la empresa para llegar a mayor cantidad de clientes, se muestra la de ocasiones especiales o fechas importantes.

Ilustración 14 Ocasiones Especiales



Ocasiones especiales. Fuente Página Web Pizza Hut Costa Rica.

Índices de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad miden los niveles de rentabilidad que una empresa genera en sus operaciones, muestran el éxito de los administradores del negocio a través de los rendimientos derivados sobre los ingresos y las inversiones en activos y sobre el patrimonio de los accionistas.

Estado de pérdidas y ganancias de tamaño común

Este estado mide la rentabilidad respecto de las ventas, cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de ventas, es de gran utilidad para comparar el desempeño a lo largo de los años, ya que aquí se ve con facilidad si ciertas clases de gastos tienen tendencias al alza o la baja. (Gitmam, 2012, p.73)

Este tipo de reporte es poco probable que la mayoría de los colaboradores lo vean en las empresas, independientemente de la industria en la que se desenvuelva la empresa. Este

es un reporte que definitivamente en la gran mayoría de las empresas lo manejan algunas personas de mandos medios, sin embargo, es casi exclusivo de puestos de alta gerencia y ejecutivos de la organización.

Sin embargo, es importante que las empresas entiendan que los colaboradores muestran interés en conocer datos de los que podrían ser directamente responsables o afectados dependiendo el orden de los resultados. Cabe mencionar que algunas de las corrientes modernas indican que entre más personas en la organización conozcan la información pertinente a la misma será más factible el involucramiento de ellos para la consecución de los objetivos.

Margen de utilidad bruta

Este margen expresa la contribución porcentual generada después de cubiertos los costos de ventas, el resultado de la fórmula de esta razón indica la proporción de ventas que permanece como utilidad bruta, también cuánto genera de utilidad bruta cada colón de ventas, este margen es importante para evaluar la política de fijación de precios y se puede aumentar al incrementar los precios de venta pero no siempre será así ya que al subir el precio pueden decaer las ventas, en otros caso la disminución de precios puede hacer que se venda más y las utilidades brutas aumentar , pero se debe saber que esto reduce el margen bruto porcentual en razón de los menores precios; no todo incremento en la utilidad bruta implica un aumento en el margen ya que depende mucho del costo de ventas.

Por otro lado, Gitman, explican que: “El margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pago sus bienes” (Gitman, 2012, p.74)

La fórmula para obtener esta razón es la siguiente:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos} = \text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas} \qquad \qquad \qquad \text{Ventas}}$$

Al igual que el Estado de Resultados completo, los márgenes brutos son información que no llega a todas las capas de la estructura de la organización. Además, es claro entender el porqué, ya que esta es información normalmente clasificada como confidencial y de uso exclusivo de la parte ejecutiva de la empresa.

Esto pasa en cualquier industria de la que podamos conversar, a su vez, las empresas que manejan esta información de manera más abierta (cantidad de personas que la manejan) normalmente tienen contratos especiales de protección de la información o pago de exclusividades, con el fin de mantener con cierto control el manejo de esta importante información.

Margen de utilidad operativa

Este margen se obtiene de las operaciones habituales de la empresa, eso sin considerar los gastos financieros, los ingresos y gastos indirectos y los impuestos, estos gastos son de financiamiento y no son parte de la operación pura y directa de la compañía. El margen de operación señala la proporción de ventas que queda disponible una vez cubiertos los costos de ventas y gastos de operación, su resultado también expresa la utilidad de operación resultante por cada colón de ventas. El concepto de operación hace referencia a las actividades típicas de la empresa, referidas esencialmente a la producción, la comercialización y la administración del negocio.

Por otra parte, se tiene que este margen “mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes; las utilidades “puras” ganadas por cada dólar de ventas” (Gitman, 2012, p 75)

Este margen se obtiene de la siguiente manera:

Margen de utilidad operativa: $\text{Utilidad operativa} / \text{ventas}$

Al contrario de lo expuesto en puntos anteriores, el margen de utilidad operativa es un número que puede ser más fácil manejado por los mandos medios e incluso capas colocada más abajo en la escala jerárquica de la organización.

Este margen como lo ilustra la teoría es el resultado de lo operación normal de empresa y es en todo caso una de las responsabilidades más importantes de los gerentes de punto de venta y de ahí hacia arriba en el organigrama.

Es importante en este sentido el seguimiento periódico, además de la constante comunicación a las partes involucradas del posible impacto en este resultado de lo que ellos hacen en su día a día, además de tener claro las actividades o acciones que generan impacto directo, positivo o negativo, que están bajo sus responsabilidades o círculo de influencia de toma de decisiones.

Margen de utilidad neta

Este margen muestra la utilidad final porcentual obtenida sobre las ventas, señala el rendimiento derivado de las ventas, su resultado puede verse afectado por el margen bruto, margen de operación, cargas financieras, ingresos y gastos indirectos y los impuestos, un alto impacto de los gastos financieros produce un bajo margen neto, el margen de utilidad neta, considerado unitariamente, indica la ganancia neta obtenida por cada colón de ventas. Un alto margen neto permite obtener un nivel adecuado de utilidades, lo cual contribuye a

generar alta rentabilidad para los accionistas por su parte un margen pequeño produce un nivel bajo de utilidades lo cual debilita los rendimientos de la empresa.

“El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes” (Gitman, 2012, p 75)

La fórmula es la siguiente:

Margen de utilidad neta = Ganancias disponibles para los accionistas comunes / ventas.

En lo que a este número representa en las empresas, está definitivamente claro que lo manejan muy pocas personas de la organización, por lo delicado que esto puede ser es considerada información de muy alto valor para la empresa. El margen de utilidad neta es el número resumen por el que las empresas manejan presupuestos de ejecución de gastos y presupuestos de ventas, donde se busca como resultado final una ganancia neta determinada en la mayoría de los casos por la Junta Directiva y defendida por la Gerencia general, además de perseguida por los planes establecidos por las gerencias de operaciones, donde podemos identificar que se pasa para todos los niveles de la organización para alcanzar el objetivo final.

Comunicación Integrada de Marketing

La comunicación integrada de marketing o I.M.C. por sus siglas en Ingles es un concepto que reúne un proceso para completar las comunicaciones de la empresa con los clientes a fin de poder obtener un beneficio a cambio, el beneficio principal del I.M.C es crear una sinergia ya que forma parte de la unión de todos los otros elementos de la mezcla de marketing (Arens et al. pág. 246).

En la actualidad, el enfoque que ha manejado mayor desarrollo en la IMC es el manejo de redes sociales y las bases de datos electrónicas, es este un canal de comunicación de vital importancia para el manejo de la relación con los clientes, así como también un canal de muy alto alcance a la hora de comunicar temas de la empresa que quieran manejarse en el nivel masivo.

Por ejemplo, la empresa Comidas Centroamericanas maneja cuatro tipos diferentes de comunicación que trata de enmarcar a los consumidores a prestar atención a la que más les conviene. Tiene 4 canales de venta que manejan comunicación y estrategias bastante diferentes una de otra, Los canales son Restaurantes de Servicio a la Mesa, Servicio a Domicilio, Food Court y Ventas para Llevar.

Promociones al comercio

De acuerdo con lo que indica Best (2007. P.329), las empresas realizan un proceso en conjunto con los proveedores para materializar las promociones de ventas que incluyen un compromiso y negociaciones que permitan a los proveedores utilizar a los canales y tiendas de distribución abarcar más cuota de mercado de manera que se puedan estimular las ventas, las unidades el tiquete promedio entre otros objetivos.

La implicación de bajar el precio de un producto para una mayor cobertura y exposición de producto, busca una comunicación hacia el consumidor de cuál es el producto sus beneficios el plus que pueda obtener lo que muy comúnmente lo hacen las empresas para obtener toda esta estrategia de marketing, aunque signifique el riesgo de mantener un volumen de unidades que no se vayan a vender y márgenes estrechos que no logren recuperar la inversión. Best (2007, p. 329).

En conclusión, la rebaja de precio a un producto, debe servir como un atractivo que impulse la compra del consumidor y que aumente el volumen de las unidades vendidas, dicho de otra forma, que sirva al comercio impulsar la venta y la visita a la tienda de clientes potenciales Best (2007, p. 329).

En relación con la estrategia de promociones al comercio que utiliza Comidas Centroamericanas se pueden nombrar campañas muy exitosas, así como también otras que no tanto. Sin embargo, lo importante en este apartado es que la empresa es líder en el mercado de la venta de pizza, esta situación le permite incursionar en temas de innovación y desarrollo que lo hacen ver muy emprendedor ante los ojos de los consumidores, al promover que los competidores les sigan y estableciendo el precio por seguir por los demás integrantes de la industria.

Otros de los objetivos que busca la compañía con los proveedores es tener un incremento en volumen de unidades y márgenes de utilidad para lo cual utiliza un sistema de procesos llamado compra de negociación anticipada, que constituye una de las solicitudes de la Junta Directiva para manejar precios. Según Best (2007. p 329) uno de los puntos más importantes para el fabricante en el proceso de promociones es determinar las unidades que necesita producir para satisfacer la demanda de un producto en promoción ya que no solo incluye una demanda esperada sino, una ganancia esperada si es su objetivo lo cual debe contemplar en su fórmula las unidades fabricadas a precio rebajado y el estimado de margen de ganancia.

Administración Estratégica

La dirección estratégica es un modelo que a pesar que no es garantía del éxito, si representa un tratamiento claro para la implementación y evaluación de las estrategias, es un proceso continuo por lo que en realidad nunca termina. Este proceso es mucho más formal en empresas más grandes y bien establecidas (Davis, 2008, págs. 15-16).

Según Davis (2008), la administración estratégica permite a las empresas ser más proactivas que reactivas ya que permiten proyectar el futuro de la compañía de manera tal que puedan realizar un control sobre sus acciones, cada vez son más las organizaciones que

reconocen que la administración estratégica permite un control más eficaz en el futuro accionar de la empresa (Davis, 2008, pág. 17).

En Comidas Centroamericanas el proceso de planeación y administración es un tema serio, responsable y estructurado. Reconocen la importancia del establecimiento de los objetivos de manera anticipada y el manejo de puntos de control para enrumbar el camino correcto a la consecución de los objetivos. Varias veces al año se reúnen para determinar los pasos a seguir y la toma de decisiones de manera ordenada y dirigida por un comité interdisciplinario que enfoca sus esfuerzos en alcanzar objetivos que los lleven a estar cada vez más cerca de la estrategia de la marca decidida por la junta directiva.

Ubicación y Entorno

Las oficinas centrales de Comidas Centroamericanas se encuentran ubicadas en la provincia de San José, en el cantón de Pavas y el distrito Pavas, específicamente de la Fábrica de Alimentos Jacks 200 metros hacia el sureste.

Pavas (también conocido como "Las Pavas") es el distrito número 9 del cantón de San José en la provincia homónima. Pavas es el distrito más poblado de Costa Rica, pues según el Censo 2011. Pavas posee 71.384 habitantes y 19.735 viviendas en un área de 9,34 km².^[1] La altitud promedio del distrito es de 1.044 m.s.n.m., la más baja entre los distritos de San José.

Pavas cuenta con importantes urbanizaciones y zonas industriales. En el distrito se pueden apreciar desde zonas de muy alta plusvalía y sumamente urbanizadas (Rohrmoser, por ejemplo), hasta vecindarios problemáticos y con altos niveles de pobreza. Entre sus límites se encuentran el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños, el Centro Nacional de Alta Tecnología, la Embajada de los Estados Unidos de América y el Hospital Psiquiátrico

Manuel Antonio Chapuí y Torres, el Cementerio Metropolitano, la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias

Pavas o Las Pavas formaba parte de las tierras que donó el Padre Manuel Antonio Chapuí a los habitantes de San José. Empezó a ser poblada ya avanzado el siglo XIX, después de la independencia nacional. Entre sus primeras edificaciones, destaca la construcción de la iglesia en honor a Santa Bárbara. Pavas es designado distrito escolar en (2022) Conforme avanzó el S.XX, la zona se vio beneficiada con los principales servicios básicos. Tuvo para entonces, por ejemplo, agencia de policía, oficina de correos y una cañería que fue renovada en 1952.

Lo anterior es la descripción geográfica de la ubicación de la empresa en sujeta a este estudio, sin embargo es importante que se debe tener claro su ubicación dentro de la madurez del negocio según la teoría del Ciclo de Vida de los productos/ empresas, al ser una compañía formada desde el año 1972 en Costa Rica y con el gran empuje de fortalecimiento impulsado por la alianza al gigante internacional de marcas de Food Service la corporación YUM Brands, Pizza Hut Costa Rica bajo la razón social de Comidas Centroamericanas se ha desarrollado exitosamente y se encuentra en la etapa de madurez, donde día a día tiene la tarea de reinventarse para seguir o marcar las tendencias dentro de la industria alimentaria nacional.

Historia

Pizza Hut Internacional.

La historia de Pizza Hut comenzó en 1958, cuando dos estudiantes de Wichita (Kansas), los hermanos Dan y Frank Carney, montaron su propio restaurante. Se decidieron por una pizzería gracias al consejo de un amigo. Para ponerlo en marcha pidieron prestado a su madre 600 dólares, con los que comprarían el material, y se aliaron con un socio capitalista, John Bender.

El local se abrió el 15 de junio de ese mismo año con el nombre actual, inspirado en su primer establecimiento, que en español significa «La choza de las pizzas. Gracias al éxito de su negocio, en diciembre de 1958 se abrió el primer franquiciado en Topeka. Convencidos de que su negocio podía expandirse en Estados Unidos, los hermanos Carney contactaron con un arquitecto de Wichita, Richard D. Burke, para que diseñara los nuevos locales con un techo de tejas rojas y forma de gorro, distinguibles de la competencia.

En 1965, año en que se inician las campañas publicitarias para televisión, se alcanzaron los 150 restaurantes. Y en 1969 se desarrolló en el nivel internacional con aperturas en Canadá y Australia. Con tal crecimiento, la empresa tuvo muchos problemas para controlar a todos sus nuevos franquiciados y tardó ocho meses en unificar la contabilidad.

En 1970 se desarrolló un nuevo plan de negocio. Pizza Hut se convirtió en sociedad anónima y dos años después entró en la Bolsa de Nueva York. Con un mayor control sobre estándares de calidad y las finanzas, en 1976 se superó la cifra de 2.000 restaurantes, de los cuales 100 estaban en el extranjero.

En 1977, los hermanos Carney vendieron su empresa por 1.200 millones de dólares a la multinacional PepsiCo, encargada de impulsar la marca en el nivel mundial. El número de restaurantes se multiplicó durante la década de 1980, al consolidar a Pizza Hut como líder mundial de su mercado. En 1986 se inauguró el local número 5.000 y en 1990 se abrió el primero en Moscú, cuando aún formaba parte de la Unión Soviética. No obstante, su buena marcha se truncó en la década de 1990 por la creciente competencia.

Dado que los beneficios en la división de bebidas eran muy superiores a la de restaurantes, PepsiCo las separó y creó en 1997 una empresa subsidiaria, Tricon Restaurants (actual Yum! Brands), que agrupaba a todos sus restaurantes (Pizza Hut, KFC y Taco Bell).[1]Con el paso del tiempo, ha diversificado su negocio y creado nuevas marcas de restaurante: Pizza Hut Italian Bistro, especializado en pizzas y platos al estilo italiano, y

Wingstreet, que vende alitas de pollo entre otras especialidades. También ha desarrollado sistemas de pedido a domicilio por Internet en la mayoría de los países donde está presente.

La compañía anunció un cambio de marca que se inició el 19 de noviembre de 2014. El cambio de marca fue un esfuerzo para aumentar las ventas, que cayeron en los dos años anteriores. El menú se amplió para introducir varios elementos tales como sabores de corteza y once nuevas especialidades en empanadas. También se actualizan los uniformes de trabajo para los empleados.

Historia de Pizza Hut Costa Rica.

La cadena de restaurantes a la cual se refiere esta investigación se define así misma de la siguiente forma:

Pizza Hut toca a gente alrededor de todo el mundo, somos una marca global con presencia en 104 países que llegó a Costa Rica en 1972 y que una familia costarricense de apellido Gutiérrez tomó con un sueño de construir una empresa ofreciendo un producto diferente en un lugar donde cualquier persona se pudiese sentir como en casa, donde los invitados se pudiesen sentir cómodos con amigos o familiares. Desde entonces este sueño ha llegado a abrir 60 restaurantes, algunos en el centro de las ciudades principales de Costa Rica, otros en puntos donde se ofrece servicio a domicilio, en centros comerciales y con unidades móviles.

Sin importar dónde nos encuentre, nos aseguramos de que nuestros clientes disfruten el sabor único y atrevido de nuestras pizzas, innovando año tras año para sorprender a los amantes de la pizza de nuestro país. Hoy día damos empleo a más de 1.200 personas. Claro, somos pizzeros, pero también somos gente común que pone pasión al hacer nuestra masa diariamente, para que las pizzas sean servidas con ingredientes frescos. Trabajamos con nuestro corazón, creemos en devolver a la comunidad lo que nos ha dado durante más de 40 años. El programa “Sin etiquetas” da empleo hoy día a personas con necesidades especiales. “Slices de alegría” distribuye año a año más de 40.000 libros a diferentes escuelas para potencializar la capacidad de aprendizaje y de conocimiento de nuestros amigos.

En cuanto a lo que referencia la empresa Comidas Centroamericanas como su misión y visión son tomados del Manual de Procedimientos de Pizza Hut Costa Rica (1984)

Misión

“Proveer experiencias que sobrepasan las expectativas de nuestros clientes, a través de la innovación y el servicio diferenciado; apoyado por el trabajo en equipo, la constante capacitación y el uso responsable de los recursos”

Visión

“Ser reconocidos como la organización operadora de restaurantes más confiables y comprometida con la responsabilidad social, la rentabilidad de los accionistas y el bienestar de nuestros clientes y colaboradores”

Macro Entorno

Macro entorno o macro ambiente es considerado como el contexto donde se desenvuelve la empresa y aquellos factores externos que puedan afectar la industria en la cual opera al caracterizar de esta manera siete componentes principales cuyo potencial de cada uno de ellos es el de afectar positiva o negativamente donde la empresa opere.

Según Gamble et al (2012, p 51) estos factores forman parte de las condiciones económicas generales entre los cuales se menciona:

- Aspectos demográficos.

- Fuerzas globales.
- Ambiente natural.
- Fuerzas sociales.
- Factores políticos, regulatorios, legales.
- Factores tecnológicos

Los gerentes de las compañías deben estar atentos a los cambios repentinos en el macro entorno ya que se debe evaluar el impacto e influencia y adaptar la dirección de la estrategia de la empresa donde se tenga un impacto más positivo a consecuencia de seguir tomando las vicisitudes externas como oportunidades que se deban aprovechar Gamble et al (2012, pág. 51).

Aspectos demográficos

Abarca el tamaño, tasa de crecimiento y la distribución por edades de los sectores de la población, distribución geográfica, distribución del ingreso y las tendencias que presente estos factores cuyo impacto repercute en la aplicación de las tiendas y cadenas de suministro, así como los sectores de servicio.

Los aspectos de orden demográfico son especialmente importantes para las cadenas de comidas de la industria alimenticia, estas definen decisiones importantes como precios, promociones, mercado meta y diversas estrategias utilizadas para el aumento en las ventas y la adquisición de clientes nuevos.

También temas como la intención de compra y la recompra pueden ser definidos y analizados desde el punto de vista demográfico, al utilizar la inteligencia de datos y la toma de decisiones interdisciplinaria, esto con la intención de que la estrategia a implementar sea la adecuada según los indicadores a tomar en cuenta.

Fuerzas sociales

Son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida que afecta de una u otra forma los negocios cuya localización se caracteriza por tener distintas intensidades cambiantes con el tiempo por lo que es fácil encontrar tendencias y estilos culturales que afectan los estilos de compra y consumo. Gamble et al (2012, pág. 51).

Los factores sociales pueden presentarse de manera determinante en la toma de decisiones de la empresa. Definen en su mayor parte posibles interacciones sobre las fuerzas expuestas por las empresas en el movimiento de sus mercados, situación que debe manejar la empresa preferiblemente con anticipación, o al menos con gran velocidad de reacción.

Factores políticos, legales y regulatorios

Factores que se refieren a leyes, normas y regulaciones que la legislación de cada país tiene y que impacta de forma directa los negocios de las empresas, son variables y están en constante cambio.

Las empresas que se desarrollan en las llamadas “Zona Franca” son especialmente vulnerables en este sentido. Sin embargo, todas las empresas son de una u otra forma afectadas o impactadas por algunos de estos factores.

El tipo de cambio, la política arancelaria, el manejo de conflictos por fronteras, son ejemplos claros de los que las empresas deben enfrentar en materia legal para el desarrollo de sus negocios.

Ambiente natural

Aquí se encuentran las fuerzas ecológicas y ambientales, así como el cambio climático y aquellos factores asociados a la escasez del agua donde su impacto es directo en la industria, los seguros, agricultura, producción eléctrica y turismo con un impacto indirecto en el transporte y el suministro de los servicios públicos. Gamble et al (2012, pág. 51).

Estos casos son realmente complicados de manejar si la empresa no cuenta con planes de emergencia o contingencia para atenderlos y sobrellevarlos. Además, que está más que claro que son en la mayoría de los casos muy muy difíciles de anticipar.

Factores tecnológicos

El factor tecnológico hace referencia al cambio acelerado en la vida humana por factores como la ingeniería genética, Internet, comunicación, nuevos conocimientos, leyes, derechos y muchos otros que de una u otra forma requieren una regulación gubernamental por lo que es inminente el nacimiento de nuevas industrias basadas en nanotecnología que perturban a otras industrias.

Indiscutiblemente los factores tecnológicos son hoy en día determinantes para el desarrollo y sobrevivencia de las empresas, los constantes avances en las tecnologías hacen que las empresas deban estar en constante búsqueda de información, además de capacitación

constante y definir sus capacidades de incorporar avances de punta en esta rama para el desarrollo de sus actividades o al menos parte de ellas.

Toda empresa que pueda mantenerse a la vanguardia en temas de tecnología de información o de procesos siempre podrá tener una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo pueden costear o que pueden costearlo, pero toman malas decisiones de uso de la misma.

Fuerzas globales

La fuerza global son las condiciones cambiantes del comercio internacional resultado de sucesos políticos y políticas que incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional donde se opere cuya influencia tiene que ver con el grado de comercio y de las inversiones internacionales por consiguiente la creación de aranceles, restricciones y sanciones comerciales.

Las empresas tienen poco que hacer ante situaciones originadas de factores globales, sin embargo, la perspectiva de la forma que se toma y digiere en el nivel interno la noticia, además de la forma en la que la empresa pueda tomar decisiones para sacar beneficio de esto, podría ser fundamental para el manejo de las situaciones y así obtener provecho de casos en los que otras empresas por el contrario se verán posiblemente afectadas de manera leve o seria según su implicación.

Condiciones económicas generales

Las condiciones económicas locales como las tasas de crecimiento económico, desempleo, inflación, tasas de interés, déficits, superávits comerciales, tasas de ahorro, producto interno bruto entre otros son condiciones en los mercados que afectan la confianza

y comportamiento del consumidor lo cual vuelve vulnerable algunas industrias al afectar de manera directa las estrategias competitivas de las empresas.

Si bien es cierto. Las condiciones económicas generales afectan a todas las empresas, de todas las industrias, es importante recalcar que la manera de enfrentarlas, proyectarlas y administrarlas hace la diferencia para que esto se convierta en una situación positiva para la empresa.

Micro Entorno

El micro entorno es el ambiente industrial y competitivo inmediato donde se desarrollan las actividades económicas de una empresa, lo que demuestra una distancia más estrecha en la relación con el ambiente y el mercado donde se opera Gamble et al (2012, p. 51).

Factores como los proveedores, productos sustitutos, empresas rivales, compradores y empresas de recién ingreso forman parte de los componentes del micro entorno de las compañías que influyen directamente en sus actividades y estrategias de negocio lo que puede afectar la carrera comercial en el mediano y largo plazo Gamble et al(2012, p. 51).

El ambiente externo de la compañía influye en forma la decisión de la gerencia de las empresas, pero su mayor influencia está en la información que recae dentro del micro ambiente con efectos tales como presiones competitivas, acciones de la competencia, la información de compra hacia el consumidor y los clientes y no menos relevante los proveedores que formulan estilos de negocio distintos según las propuestas de valor que quieran ofrecer Gamble et al (2012, p. 51).

Control y Resultados

Las técnicas y sistemas de control sirven para saber el desempeño de algunos factores importantes en las empresas como el efectivo, procedimientos, ética organizacional, la

calidad de un producto y cualquier otro relevante para la compañía por lo tanto requiere de tres pasos básicos:

- Establecer estándares.
- Medir el desempeño contra esos estándares.
- Corregir las variaciones de los estándares y planes. (Koontz et al 2012, p. 496).

Con la intención de reducir el riesgo al máximo en las empresas el control es un instrumento que se sirve para la toma de decisiones gerencial por lo que hace posible:

- Reducción de los riesgos del negocio.
- Utilizarlo para apoyo en las estrategias de negocio.
- Adaptar la empresa en función de los resultados (Galicia, 2010, pág. 132).

Indicadores del desempeño

Con base en Gamble et al (2012, p. 90), existen dos indicadores para conocer el funcionamiento de una estrategia si la empresa alcanza sus objetivos financieros declarados y el segundo consiste en saber si es un actor superior en relación en el promedio de la industria por consiguiente las caídas persistentes de las ventas, incumplimiento de metas, débil rendimiento, por ejemplo, son señales de que la empresa posee una estrategia débil .

Asimismo, Gamble (2012) indica que otros indicadores de las estrategias son:

- Crecimiento de las ventas en comparación con el mercado.
- Adquisición de nuevos clientes y retención de los actuales.
- Márgenes de ganancia en aumento o decremento.
- Tendencias de utilidades netas.
- Fortaleza financiera de la empresa
- Opinión de las acciones con base en las tendencias de su precio accionario.

- Imagen y reputación.
- Comparación tecnológica con la competencia.
- Mejoramiento o deterioro de las claves de desempeño operativo como días inventario, productividad laboral, costos, merma, pedidos exactos, tiempos de entrega, y costos de garantías entre otros.

Comidas Centroamericanas se caracteriza por el logro constante de sus objetivos, estos que, según lo comentado por los Gerentes de las Unidades de negocio durante las entrevistas y la aplicación del cuestionario, son objetivos siempre retadores y que los llevan a desarrollar sus negocios en un nivel diferente al de la competencia.

Esta empresa es un referente en la industria alimentaria por lo que definitivamente demuestran que las estrategias escogidas y la aplicación de la planeación de manera consistente los hace poseedores de una estrategia fuerte y confiable.

Los indicadores de desempeño en Comidas Centroamericanas S.A y para las empresas que se desarrollan en la industria alimentaria son una amplia lista y que son permeados a todo nivel de la organización. Se encuentran desde mediciones diarias hasta las mediciones que se reflejan cada 3 o 5 años.

Algunos de estos indicadores son conocidos por toda la organización y algunos otros solo se les comentan a las capas de la organización que son directamente responsables sobre ellos.

Algunos son:

- Ventas y Transacciones diarias
- Comparativo ventas vs año anterior.
- Comparativo ventas vs presupuestos
- % de satisfacción de clientes

- % de utilidades medido mensualmente
- Fidelización de clientes, medido trimestralmente
- Penetración de mercado
- Repetición de compra

Adicionalmente está determinado por medio de objetivos anuales el salario variable al que pueden acceder algunas de las capas ejecutivas y operacionales de la organización al alcanzar los resultados establecidos como metas.

Establecimiento de estándares

Debido que los controles varían en su complejidad Koontz et al (2012, p. 496) indica que los administradores y gerentes no pueden vigilar todo por lo que establecen un estándar de medición y esto viene a significar simplemente un criterio de desempeño con el fin de que los administradores reciban indicios del avance de un proceso, meta, objetivo o cualquier cosa que se quiera medir.

Estándares de medición para los indicadores de Comidas Centroamericanas

La empresa Comidas Centroamericanas utiliza para la medición de sus estándares de calidad a todo nivel la matriz BSC (Balance Score Card) establecida por la casa matriz dirigida por YUM Brands Internacional. Esta medición permite manejar puntuaciones mensuales, acumuladas por trimestre y un promedio anual, donde se tocan 4 grandes áreas que son: Ventas, Clientes, Gente y Ganancias.

Medición del desempeño

La medición del desempeño de acuerdo con Koontz et al (2012, p. 496) debe realizarse frente a los parámetros apropiadamente de forma anticipada para mitigar el impacto de las desviaciones que se puedan generar y así evitarlas rápidamente por lo que el administrador tendrá siempre la visión de futuro, acciones proactivas que disminuyan el riesgo, incluso, predecir desviaciones que se presentarán en el futuro.

Cualquier empresa que pretenda mantenerse competitiva, además de tener en sus filas a los profesionales o mano de obra en general que del nivel que desea tener, estará en la necesidad de establecer métodos de medición del desempeño a la mayoría, si no es que a todos los niveles de su organización.

La medición del desempeño ayuda a mantener al personal en su mejor estándar, esto trabajado en conjunto con la motivación y las garantías laborales que forman parte de su ambiente de trabajo normal. La correcta aplicación de los instrumentos de medición además de la interpretación y la manera de entregar la información al personal evaluado, son sin duda fundamentales para lograr el objetivo detrás de la medición, como lo es el mantener el nivel o incluso mejorarlo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque

El enfoque de esta investigación se orienta a manejar los lazos propios de un enfoque positivista, al agregar factores de valor para las mediciones que se generan a partir de los métodos de análisis utilizados para interpretar la información acumulada por medio de la aplicación de los instrumentos de medición que se determinaron, a la vez, procura establecer el contexto de aplicación social para que la investigación y sus conclusiones sean de carácter cuantitativo, es así parte de un análisis integral de las situaciones que se encuentran alrededor de los objetivos que este estudio persigue demostrar.

Se revisará de manera numérica, las respuestas de los encuestados para determinar, el grado de aceptación o rechazo hacia la estrategia de manejo en la que hoy en día la empresa realiza sus procesos administrativos, directamente orientada a la cantidad de personas que están de acuerdo o no en el manejo actual de las situaciones y procesos así como también los porcentajes de la población que preferirían tener otras opciones de manejo de situaciones que les den la posibilidad de mejorar los resultados que van a obtener de su trabajo.

El manejo de las variables por considerar se mantiene bajo la línea de inferir las posibles variaciones dentro de los resultados más importantes esperados por la empresa, esto tomando en cuenta que diferentes factores pueden incidir en el resultado, además de dar un panorama más claro de las situaciones por mejorar objetivamente dentro de la planeación, ejecución, seguimiento y control de las tareas administrativas llevadas a cabo semanalmente, que directamente inciden en los resultados.

Una descripción del paradigma según Kuhn en su descripción es una investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce durante cierto tiempo, como fundamento de su práctica anterior. Generalizaciones simbólicas: Son componentes generalmente aceptados por el grupo Acuerdos o modelos de grupos: Son creencias que proporcionan al grupo

analogías y metáforas preferidas o permisibles. Ayudando a determinar lo que será aceptado tanto como Valores. Son los elementos que más hacen en considerar a la comunidad científica como un todo. Su importancia particular surge cuando los miembros de una comunidad científica deben identificar la crisis o, posteriormente, elegir entre teorías. Ejemplares. Son acuerdos compartidos respecto de soluciones a problemas concretos que se consideran de interés por la comunidad en el campo de la investigación propios de la misma. Gamble et al (2012, p. 76).

Enfoque cuantitativo

La utilización de un método de estudio cuantitativo basado en las características de confiabilidad, factibilidad y validez es el camino por cual se va a desarrollar la actual investigación.

Los datos al ser manejados de forma numérica, ya por si solos empiezan a colocarse como mediciones, a esto se le agrega que a la hora de identificar la población y la muestra para el estudio, como en este caso, la población de carácter finito y siendo evaluada de manera completa, mejora los índices de validez y factibilidad que se pueden tener en diferencia a otras investigaciones.

Según lo que Hernández et al (2014, p. 4) este enfoque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

En enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos secuenciales que agrupan resultados que ayudan a la medición de cada etapa, según Hernández et al (2014).

Método del Estudio

Es de suma importancia verificar el método de estudio, para realizarlo se debe revisar toda la literatura relacionada con el tema que se pretende estudiar, además los objetivos juegan un papel fundamental para poder realizar la combinación de los elementos de estudio. (Hernández et al, 2014 p78).

Es el paradigma positivista con abordaje de teoría fundamentada, el método de estudio se desarrolla al utilizar características personalistas, dado que se interactúa con los entrevistados de un modo natural y no intrusivo; siguiendo el modelo de una conversación normal, al utilizar un cuestionario que no compromete pero orienta las posibles respuestas de las personas que son parte del estudio para llegar a entender la balanza numérica de las respuestas bajo el carácter porcentual.

Muestra de la investigación

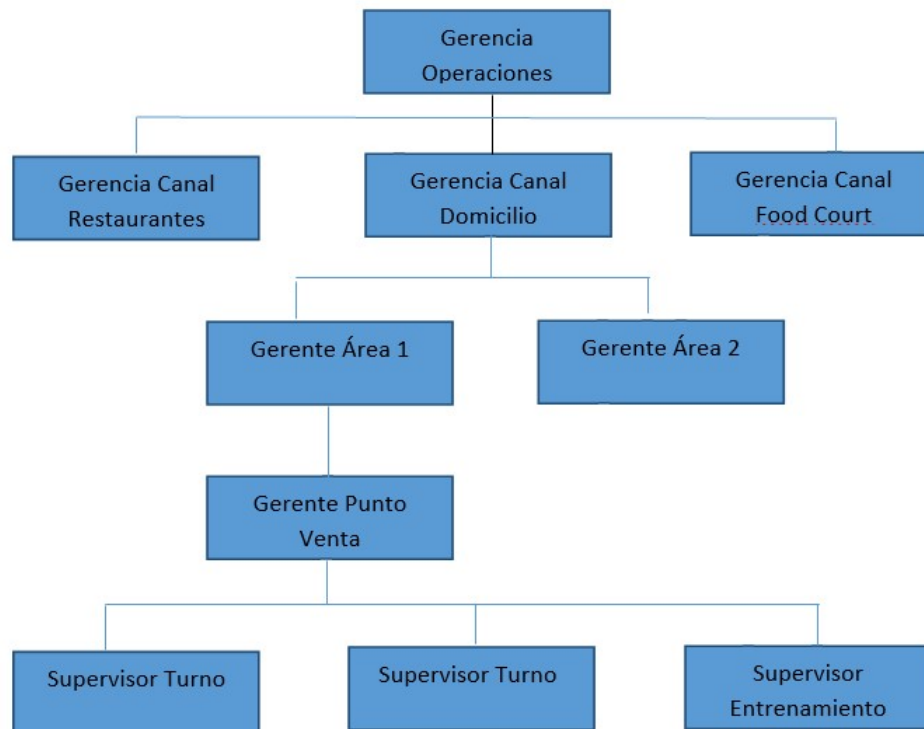
En la presente investigación una de las etapas fundamentales es la selección de la población y la muestra de estudio, esto porque según se cita en Hernández et al (2014, p. 177) Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o surveys, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presupone que ésta es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos.

Para la presente investigación se define la población de estudio como “Todos los Gerentes de unidad, Supervisores de Turno y administrativos en entrenamiento de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas que ofrecen el servicio a Domicilio”

La población de esta investigación es de carácter finito, además de ser tomada en cuenta la totalidad de sus miembros para la aplicación de los instrumentos de medición, situación conveniente para una mayor certeza de los resultados obtenidos antes de su debida interpretación y análisis. El manejar la totalidad de la población para esta investigación representa una ventaja importante para que la empresa en cuestión pueda valorar de manera objetiva, seria y responsable las posibles recomendaciones que se generen a partir de la finalización del estudio.

Se hace necesario para la correcta interpretación de la población y la muestra en estudio hacer referencia a la cadena de mando de estas unidades de negocio para determinar que el 100% de las posibles integrantes de los puestos administrativos serán tomados en cuenta dentro de la investigación.

Figura 1: Estructura Organizacional



Fuente elaboración propia

Población

Se ha determinado para esta investigación tomar como muestra el 100% de los elementos de la Población, esto corresponde a un total de 56 personas entrevistadas y a las cuales se les aplica el cuestionario definido, lo anterior con el fin de tener la total de la posible información a recibir para tener el panorama más completo del posible impacto de la toma de decisión de migrar a un modelo diferente de administración y distribución del tiempo.

La muestra para un estudio establecida en Hernández et al (2014 p 185.) Las muestras probabilísticas requieren la determinación del tamaño de la muestra y de un proceso de selección aleatoria que asegure que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos.

En cuanto al marco maestral, al ser esta una investigación de tipo cuantitativa y contar con una población finita, que adicionalmente se ve beneficiada de contar con los recursos de tiempo necesario para la correcta aplicación de los instrumentos de medición a toda la población en estudio, define la muestra por considerar es la población completa de Gerentes y Supervisores de turno de las unidades de negocio con servicio a domicilio de la empresa Comidas Centroamericanas.

OBJETIVOS	VARIABLE	CONCEPTO	OPERATIVO	INSTRUMENTO
1 - Determinar el tiempo requerido actualmente bajo el modelo tradicional de administración de los recursos de la empresa Comidas Centroamericanas y la disminución en el mismo al pasar al modelo administrado por medio del outsourcing para el sistema de reparto de la cadena.	TIEMPO REQUERIDO	El tiempo que se demora en horas o días cronológicos una tarea se deriva del tiempo utilizado en completar y enlazar todos y cada uno de sus componentes, ubicados en el camino crítico entre el inicio y la finalización de la tarea. El total de tiempo que requiere una tarea en horas-persona corresponde a la sumatoria de todos los tiempos requeridos para desarrollar todos los componentes y enlazarlos entre sí. (Orozco 2003)	El tiempo requerido para para Comidas Centroamericanas se denomina al promedio de horas semanales que se utilizan para la realización completa de ciertas actividades administrativas que tienen como objetivo la preparación de la unidad de negocio para hacerle frente a todas las obligaciones relacionadas con insumos, equipo y recurso humano.	Validado por medio de las respuestas obtenidas con el instrumento de medición en las respuestas: #1,#2,#3,#4,#5,#6 y #7 Teniendo su referencia teórica en el capítulo #2 de la presente investigación.
2- Inferir el posible impacto en el aumento o disminución en la satisfacción del cliente medido por medio de su instrumento actual del programa GES (Gest experience Souvery) y los márgenes de utilidad de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas S.A al tener los equipos administrativos más tiempo dedicado a la supervisión de las operaciones.	POSIBLE IMPACTO	Se refiere al “proceso sistemático que permite la medición de resultados a posteriori a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado” (Orozco: 2003).	Número de puntos porcentuales que varían los resultados favorable o desfavorablemente al aplicar de manera correcta o incorrecta algún sistema, programa o tarea por parte del personal de la unidad de negocio	Validado por medio de las respuestas obtenidas con el instrumento de medición en las respuestas: #8, #9, #10, #11 y #12 Teniendo su referencia teórica en el capítulo #2 de la presente investigación.
3- Trazar un esquema de distribución de tiempo para la realización de las tareas administrativas que se utilice como guía para la realización de las tareas administrativas semanales de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas.	ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN	Es una red de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. El sistema apunta a que los recursos de la organización en cuestión sean administrados de forma eficiente.	Conjunto de tareas organizadas en el tiempo y espacio de la organización semanal de cada uno de los equipos administrativos de la unidad de negocio con un límite de tiempo y un responsable definido	Validado por medio de las respuestas obtenidas con el instrumento de medición en las respuestas: #13,#14 y #15 Teniendo su referencia teórica en el capítulo #2 de la presente investigación.

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Cuestionario

El cuestionario es el instrumento utilizado para realizar la toma de datos de la población en estudio de la investigación, es un instrumento de suma importancia y que reúne las características necesarias para obtener la cantidad de respuestas necesarias de una manera amigable y poco comprometedor, teniendo claro que existen muchas funciones, sin embargo, se citarán las dos principales. La primera es que por medio de preguntas adecuadas el investigador obtiene respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos planteados en su investigación por lo cual el cuestionario debe obtener, información pertinente, valida y confiable lo primero antes del cuestionario es una buena información sobre el problema por estudiar. Además, las preguntas deben tener dos cualidades importantes como los son confiabilidad y validez.

El otro instrumento por utilizar en esta investigación es el cuestionario, según Hernández et al (2014, p 217) —tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir. Estas preguntas deben ser congruentes con el planteamiento del problema.

El cuestionario de 15 preguntas de selección múltiple, además de tres sub preguntas que manejan información totalmente de apreciación del entrevistado, así como su punto de vista de algunas posibles situaciones alrededor de su ambiente de trabajo que lo impulsan a hacer una selección específica en la alternativa de respuesta.

Procedimiento para Recolección de Datos

Las fuentes secundarias son —información que ya existe, que se encuentra disponible en el momento en que surge la necesidad de su utilización. Es decir, este tipo de información fue creada en el pasado por otros investigadores y está a disposición para su consulta en caso de ser necesario para la investigación.

Para este estudio las fuentes secundarias utilizadas son:

- Página Web de la organización
- Reportajes de periódico y revistas
- Reportes mensuales emitidos por las Gerencias respectivas
- BSC
- Programa de encuestas a clientes utilizado por la empresa

Para esta investigación, se utilizó la entrevista como instrumento para realizar la recopilación de datos y evaluar cada una de las variables.

En el caso de la población en estudio al determinarse como todos los miembros de las administraciones de los restaurantes de Comidas Centroamericanas que ejercen la actividad y servicio de entregas a domicilio, correspondiente a un número de 56 personas en total, los pasos importantes por definir para la aplicación de este instrumento fueron:

- Contacto con la empresa
- Solicitud de permisos de contacto y manejo de información
- Llamada directa al establecimiento
- Concretar cita con cada miembro del equipo administrativo
- Aplicación de la entrevista

- Tabulación de los datos
- Descripción y análisis de los datos.

El proceso para la recolección de los datos es exactamente igual al utilizado en la entrevista, sin embargo, este instrumento se centrará en respuestas de selección única.

- Contacto con la empresa
- Solicitud de permisos de contacto y manejo de información
- Llamada directa al establecimiento
- Concretar cita con cada miembro del equipo administrativo
- Aplicación de la entrevista
- Tabulación de los datos
- Descripción y análisis de los datos.

En la presente investigación, las fuentes primarias se refieren a la información recolectada en las entrevistas realizadas a los trabajadores en las unidades de negocio participantes de la presente investigación, donde se toman los criterios y respuestas de los Gerentes de Restaurante y Supervisores de Turno.

La información primaria, es la que el investigador crea expresamente para un estudio concreto. Además, brinda información más precisa en la investigación pues proveen una evidencia directa sobre el tema de investigación.

Método de Análisis del Estudio

El método de uso de variables trata de analizar toda la información con el fin de no omitir algunos aspectos importantes para el estudio y, al mismo tiempo, obtener un análisis más enriquecedor. Primeramente, cada unidad de variable se divide en unidades de información que se cuestionaron durante la entrevista, asimismo se incluye información surgida de la misma y considerada relevante por el investigador.

Para el análisis y la presentación de los resultados se seguirán estos pasos:

Aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada de colaboradores.

- Tabular las preguntas, de los cuestionarios, una vez asignada la respuesta a las preguntas se contará cuántas se tiene de cada una.
- Realizar las gráficas para mostrar la información de los resultados.
- Interpretar cada gráfica.

Una vez que se tuvo la muestra apropiada, el diseño de investigación adecuado y el enfoque elegido, se procedió a la recopilación de datos sobre las variables y objetos involucrados en la investigación. Para Hernández et al (2014), recolectar datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: “Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserte nuestra investigación o desarrollar uno. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en los resultados.

Aplicar este instrumento o método para recolectar datos. Es decir, obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos que son de interés para nuestro estudio. Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente”.

Para Hernández et al (2014, p. 345), un instrumento adecuado es “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativos: capturo verdaderamente la realidad que deseo capturar”. Cuando la medición de las variables es efectiva, el instrumento de medición representa a las variables que tiene en mente y dicho instrumento debe de reunir dos requisitos esenciales:

- Confiabilidad y validez.

Elegir el instrumento o los instrumentos (ya desarrollados) que hayan sido favorecidos por la comparación y adaptarlos al contexto de la investigación. Indicar el nivel de medición de cada ítem y, por ende, el de las variables. Existen cuatro niveles de medición ampliamente conocidos.

En este nivel hay dos o más categorías del ítem o la variable. Las categorías no tienen orden ni jerarquía. Lo que se mide se coloca en una u otra categorías, lo que indica tan sólo diferencias respecto de una o más características. Nivel de medición ordinal. En este nivel hay varias categorías, pero además estas mantienen un orden de mayor o menor. Las etiquetas o los símbolos de las categorías sí indican jerarquía. Nivel de medición por intervalos.

Además del orden o la jerarquía entre categorías, se establecen intervalos iguales en la medición. Las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala. Hay intervalo constante, una unidad de medida.

En este nivel, además de tenerse todas las características del nivel de intervalos (intervalos iguales entre las categorías, y aplicaciones de operaciones aritméticas básicas y sus derivaciones), el cero es real y absoluto (no es arbitrario). Cero absoluto implican que hay un punto en la escala donde no existe la propiedad. Indicar cómo se habrán de codificar los datos en cada ítem y variable.

Codificar los datos significa asignarles un valor numérico que los represente. Es decir, a las categorías de cada ítem y variable se les asignan valores numéricos que tienen un significado. Una vez que se indica el nivel de medición de cada variable e ítem y que se determina su codificación, se procede a aplicar una “prueba piloto” del instrumento de medición. Es decir, se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o a la población objetivo de la investigación.

Sobre la base de la prueba piloto, el instrumento de medición preliminar se modifica, ajusta y mejora (los indicadores de confiabilidad y validez son una buena ayuda), entonces estaremos en condiciones de aplicarlo”.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas y la aplicación del cuestionario a la muestra de investigación. El capítulo está constituido de la siguiente manera: primero se presenta una serie de gráficos que resumen los datos recolectados en las unidades de análisis. Las unidades exploradas corresponden a los contenidos de los tres primeros objetivos específicos de la presente investigación.

Seguidamente, se describe y analiza cada variable.

Gráfico 1 Tiempo Tareas Administrativas



Fuente: Elaboración Propia en base en respuestas obtenidas del cuestionario.

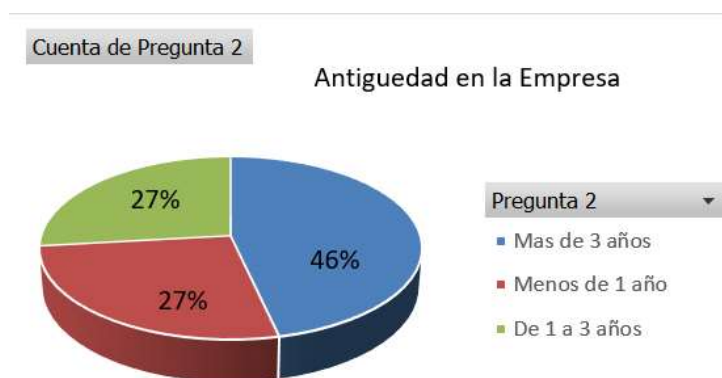
Ante la pregunta realizada a los miembros de las administraciones de los puntos de venta sobre cuánto es el tiempo semanal invierte en tareas administrativas diferentes a control

de turno se encuentra que más de la mitad de los encuestados, un 52% determina que la durante semana puede invertir menos de 3 horas a la semana en tareas diferentes al manejo exclusivo de turno de trabajo. En cuanto el 28% de los encuestados reflejan una respuesta que supera las 7 horas semanales de inversión de tiempo en otras tareas. Adicionalmente el 20 % se encuentran en un rango de entre 3 y 7 horas semanales de inversión de tiempo para otras tareas.

Al analizar se puede determinar que los datos obtenidos en esta respuesta nos indica que un importante número de los administradores de los negocios operados por Comidas Centroamericanas que se dedican a las entregas a Domicilio invierten pocas horas a la semana a tareas diferentes al manejo de turno, esta situación podría estar siendo impulsada porque comentan que están con equipos apenas en formación o en su defecto con equipos incompletos, que limita la posibilidad de atender diferentes necesidades del personal o del negocio por cubrir campos operativos en el nivel de posicionamiento.

Otra posibilidad para que esto suceda es la falta de capacitación de los administradores a cargo para planear, formar o estructuras horarios y esquemas de distribución de tareas que les permitan organizar de manera más efectiva su tiempo y poder invertir una cantidad de horas que genere un impacto positivo en los resultados.

Gráfico 2 Antigüedad en la Empresa



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

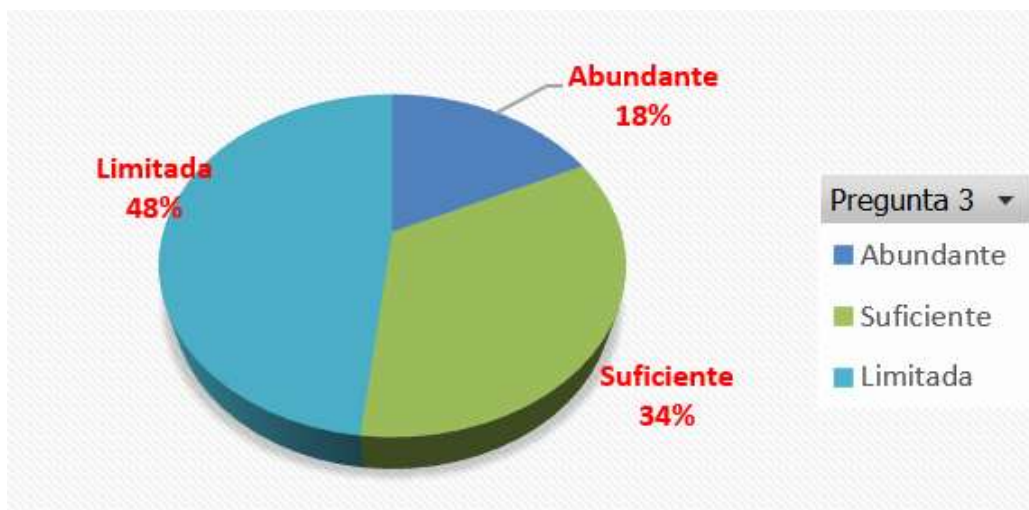
Según la información recolectada acerca de cuánto tiempo lleva trabajando para Comidas Centroamericanas el personal encuestado se encuentra que una gran mayoría conformada por 26 de los 56 encuestados que corresponden al 46% responde que tiene más de 3 años trabajando para la compañía, y en partes iguales con 15 respuestas cada uno para un total de 27% de los encuestados manifiestan que tienen de 1 a 3 años de permanencia o menos de 1 año en la empresa.

La mayor parte de las respuestas de los puestos administrativos de estos puntos de ventas están ocupados por personas que manejan una media ideal de tiempo de antigüedad de permanencia en la empresa. Según estos datos es posible interpretar que cerca del 50 % de los miembros de los equipos administrativos conocen con claridad sus funciones y responsabilidades, situación que debería ser una fortaleza para la planificación y distribución de las tareas.

El otro 50% son personas que presentan menos de 3 años (25%) y menos de 1 año (25%). Estos resultados pueden tener situaciones especiales que los rodean, como son el posible aumento en las cargas de trabajo, situación que se agrava al ser mencionada en puntos anteriores que NO cuentan con los equipos de trabajo completos para desarrollar todas las tareas a su cargo.

La situación antes descrita parece estar siendo el detonante para que la rotación en estos puestos administrativos sea elevada con respecto de la media de la industria que en buenos casos no supera el 35% anualizado. Sin embargo, estos datos son parte de las razones que justifican la alta rotación que es percibida por los encuestados en el momento de las entrevistas.

Gráfico 3 Equipo Administrativo



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

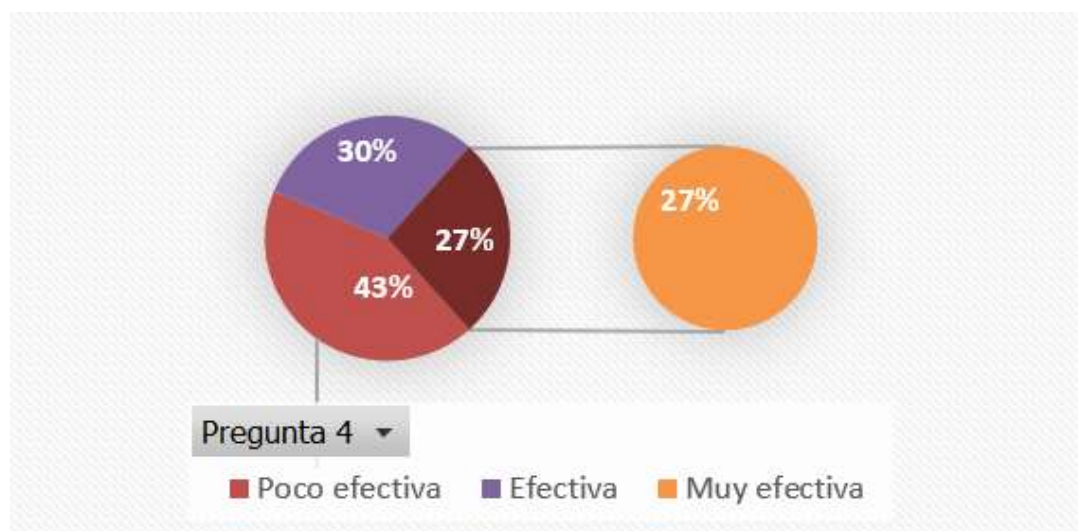
Los datos recolectados sobre la organización administrativa actual y su definición de si es abundante, suficiente o limitada. Se analiza que un 48% de los entrevistados define la organización gerencial de los puntos de venta desde el punto de vista de cantidad de personal como “Limitada”

El resto de la población entrevistada reparte opinión, dejando con un 34% la respuesta de “Suficiente” y con 18 % apenas la opción de respuesta correspondiente a “Abundante”.

Según los datos recolectados hay un sentimiento importante de agobio por la cantidad de personas que conforman estos grupos administrativos, el 48% de los encuestados que determinan que la cantidad de personas en los grupos es Limitada, coincide en gran medida con los datos obtenidos sobre el tiempo de permanencia en la empresa y la posible rotación. Es importante tomar en cuenta que las respuestas están claramente polarizadas en esta pregunta. Son muchos de los entrevistados los que determinan limitada la organización gerencial y es muy bajo el 18 % que asegura que la cantidad de miembros gerenciales de sucursales es “Abundante.

Lo anterior podría estar relacionado con las personas más nuevas en la organización, las cuales en el momento de esta investigación, por su falta de experiencia dentro de la organización aún no tienen más tareas asignadas a su cargo, esta situación podría darles un sentimiento de relajación desde el punto de vista de carga de trabajo, que, definitivamente se va a ver alterado en el momento que sean parte más activa del grupo, teniendo a su cargo tareas adicionales que los podría empujar a pensar de una forma diferente a corto plazo.

Gráfico 4 Comunicación Efectiva



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

En relación con los datos obtenidos acerca de qué tan efectiva es la comunicación entre los miembros del equipo administrativo. El 43 % de los entrevistados determina que la comunicación es “poco Efectiva” siendo así el % más alto recibido en esta pregunta el resto de los entrevistados divide respuestas en 30 % para opción “efectiva” y el 27% para opción “Muy Efectiva”.

Al ser un negocio de horarios alternos, rotativos y por horas, parece ser que la mayoría de los miembros de los equipos presentan problemas para obtener comunicación por algún medio previamente definido por la administración. Es importante pensar que no todas las

personas cumplen lo mismo horarios todo el tiempo, por lo que la comunicación podría ser uno de los principales afectados desde el punto de vista de efectividad en la organización.

Sin embargo, a lo anterior parece ser que la administración genera algún esfuerzo para que esto suceda de forma más fluida ya que más de la mitad de los encuestados coincide en que la comunicación del equipo administrativa es efectiva o muy efectiva.

Un tema que no podemos dejar de lado es que estas calificaciones de efecto en adelante podrían ser subjetivas o de percepción para los equipos de trabajo, esto ya que muchas veces según comentan los entrevistados a pesar de tomar acción por varios métodos de comunicación se pierde en el proceso y termina generando problemas en el nivel interno e incluso con los clientes.

Gráfico 5 Utilización Efectiva del Tiempo



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

Con relación a la pregunta sobre la utilización del tiempo actualmente en la unidad de negocios para tareas administrativa se obtiene que 33 de los 56 entrevistados que representan un 59% de los entrevistados responden que “sí” mientras que 23 respuestas que representan el 41% responden que “No”.

Al ser la mayoría de los entrevistados los que responden que sí, al tema de si la utilización del tiempo es efectiva, debemos analizar este resultado como una muestra clara de que los administradores de estos negocios muestran un respeto especial por el trabajo que realizan asumiendo que las tareas que realizan justifican la utilización del tiempo de la manera que hasta el día de hoy lo hacen, sin embargo esto puede ser no apegado a la realidad, ya que se podría estar destinando tiempo a tareas que no aportan de manera significativa a los resultados esperados por la empresa, a pesar de esto sin embargo, pareciera existir mayor conciencia de un grupo de administradores que marcan la utilización del tiempo como no eficiente, ya que según ellos comentan no están dentro de los resultados esperados por su empresa y esto podría ser una situación que es consecuencia de una utilización del tiempo de manera errónea.

También es importante recalcar que algunos de los miembros evidencian cansancio e incluso lo refuerzan con la teoría que los equipos de trabajo no están completos, Definitivamente esta situación incide de manera directa en la respuesta que los entrevistados aportan.

Gráfico 6 Inversión de Tiempo



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

Ante la pregunta de en qué utilizaría el tiempo si tuviera menos tareas administrativas específicas de su puesto, los resultados obtenidos dicen que dentro de las respuestas obtenidas para esta pregunta se defiende con 23 de los 56 entrevistados para un 41 % de la población, la respuesta a en qué actividad ocuparía el tiempo disponible la respuesta es “Servicio al Cliente”. El 38% que corresponde a las 21 respuestas que le siguen en importancia refleja una inversión de tiempo orientada a la “Capacitación” mientras que un 21% de las respuestas suman “otras” refiriéndose a las posibles actividades de inversión de tiempo.

Parece ser claro, que los integrantes de los grupos administrativos de estos locales tienen identificado que el tiempo disponible deberían orientarlo al servicio al cliente. Una de las necesidades primordiales de las empresas en la actualidad es destacarse en servicio al cliente, de la manera que lo determinen, pero siempre teniendo en norte la mejora continua.

Sin embargo, una de las situaciones preocupantes es poder interpretar que, si los gerentes de la unidad de negocios determinan que invertiría en servicio al cliente, es posible pensar que no están 100% de acuerdo con el servicio al cliente que hoy mismo están

entregando, esta situación se refuerza con la segunda respuesta, ya que la capacitación sería la forma ideal de aumentar los estándares ofrecidos en este momento en cuanto a servicio al cliente se refiere.

Gráfico 7 Debilidades de la Organización



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

Cuando se les pregunta a los encuestados por cuáles son las debilidades del actual proceso de distribución de tareas administrativas, se analiza que según las respuestas obtenidas el 59% de los encuestados reflejan que la principal debilidad de la administración de los puntos de venta para lograr una distribución efectiva de las tareas es falta de reunión semanal del equipo gerencial. Seguidamente el 30% de los encuestados expresa que el problema es que “no hay claridad de responsabilidades. Además de lo anterior hay un 11% que define el problema como “falta de interés” por parte de alguno de los miembros del equipo.

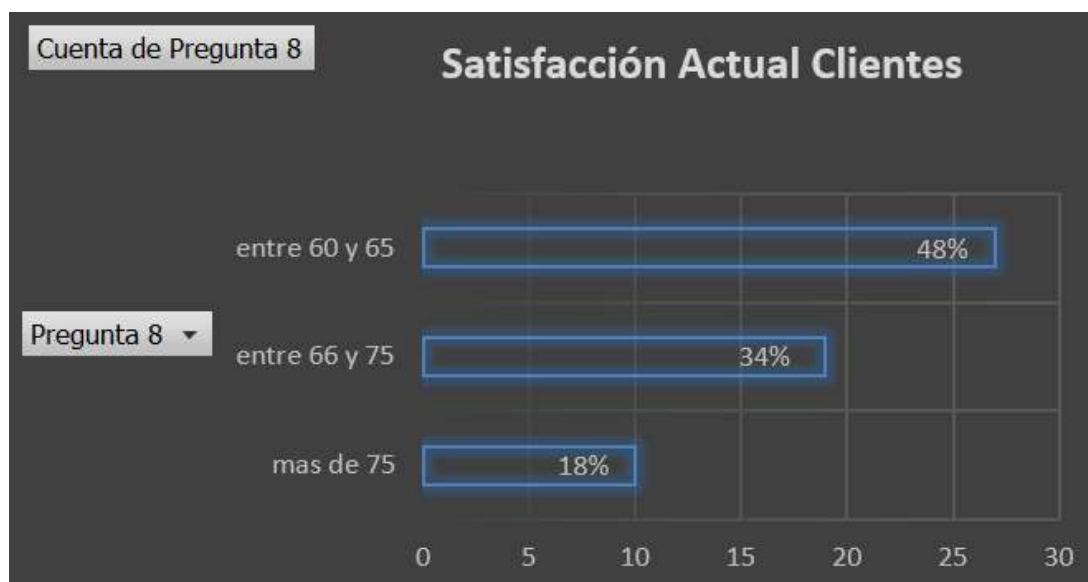
A pesar de que todos los equipos administrativos tienen claro que una de las directrices de la alta gerencia, que además está estipulada como proceso administrativo y que adicionalmente a esto es revisada periódicamente por el Gerente de área en sus registros, es el llevar a cabo y registrar al menos una reunión del equipo administrativo a la semana ésta no se realiza en todos los casos, además que cuando se realiza muchas veces no se documenta.

Una de las principales barreras para que la realización de las reuniones semanales es la diversidad de horarios administrativos, en este caso las situaciones especiales que la administración reporta son constantes, entre incapacidades y permisos, además de la posible falta de interés que se refleja en otra de las respuestas.

Un tema relevante en este sentido es que, a pesar de ser revisadas periódicamente por un superior, las reuniones no son documentadas. A esto en la entrevista gran cantidad de los miembros de los equipos administrativos eran reiterativos en la falta de tiempo para realizar documentación de algún tipo.

También una situación que reitera en las respuestas y los comentarios de los equipos es que se complica mucho el lograr que un proceso sea consistente porque semanalmente inclusive se intercambian responsabilidades entre ellos mismos, situación que a toda luz confunde y desmejora la oportunidad de lograr cosas importantes por medio de la consistencia.

Gráfico 8 Satisfacción Actual de los Clientes



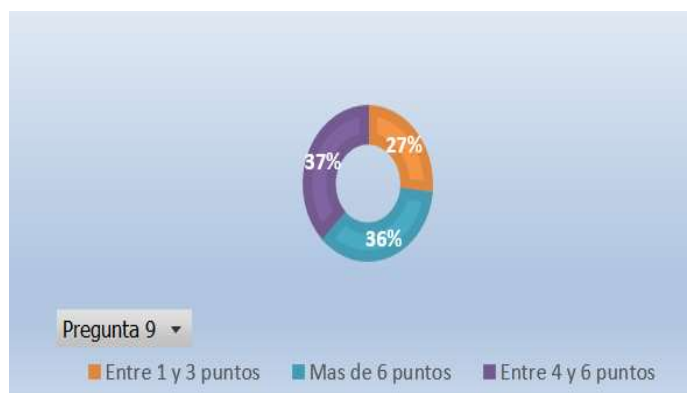
Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

Según la pregunta a los encuestados de cuál es el indicador actual de Satisfacción de Clientes de su unidad de negocios el día de hoy, las repuestas de los entrevistados 27 de los 56 encuestados que representan un 48% indican que el indicador de Satisfacción de Clientes de su unidad de negocios se encuentra en la escala más baja entre 60 y 65%. Por otro lado 19 de los 56 entrevistados para un 38% colocan a su unidad de negocios en la parte intermedia de la tabla con un % de satisfacción de clientes entre 66 y 75%. Por otro lado, apenas 10 de los 56 entrevistados para un 18% dicen tener en su unidad de negocios una satisfacción de clientes superior al 75%.

Las repuestas a esta pregunta son interesantes desde el punto de vista que al parecer todos los miembros de los equipos administrativos están conscientes de la nota actual del indicador, sin embargo, también es interesante ver que apenas un 18% se encuentra dentro de un rango aceptable en este indicador.

Para la empresa, la meta mínima es de un 75% en satisfacción de clientes, situación que a toda luz es un objetivo retador para este grupo de puntos de venta. Según el análisis que se puede hacer todos los integrantes de los equipos tienen una noción clara del indicador de satisfacción de clientes actual, esto es un buen paso, sin embargo el hecho de conocer donde están actualmente no les asegura que lo que están haciendo en este momento los ayude a aumentar el número alcanzado.

Gráfico 9 Variación Satisfacción de Clientes vs Tiempo Invertido



Fuente: Elaboración Propia con base en repuestas obtenidas del cuestionario.

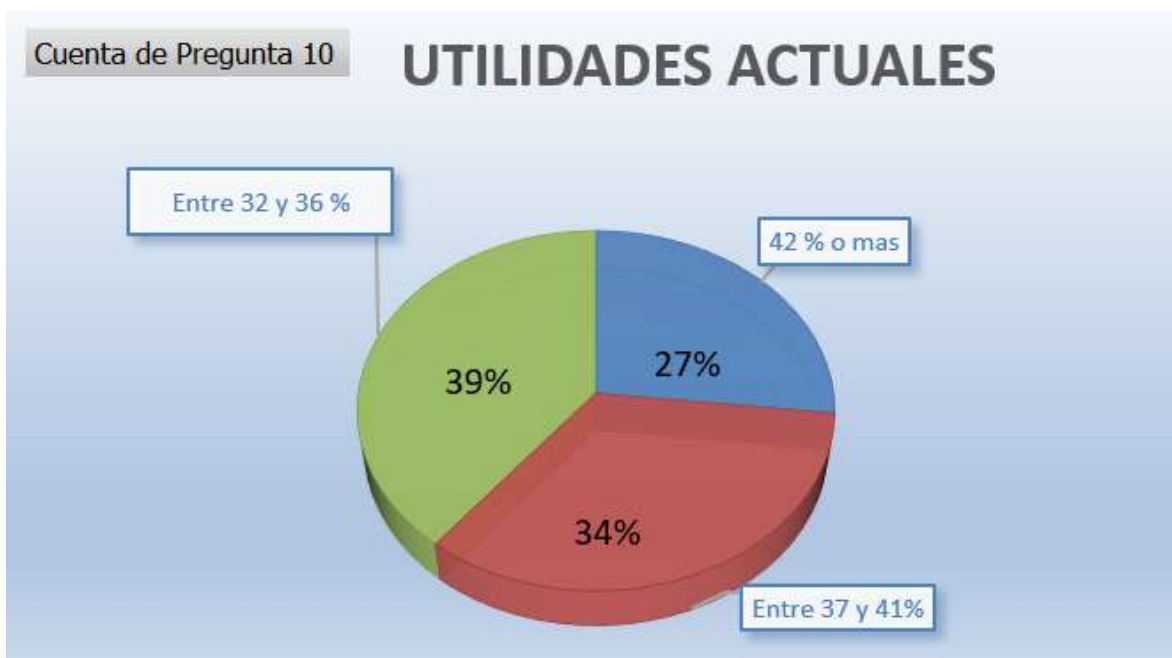
Ante la pregunta sobre la variación esperada aceptable en Satisfacción de clientes si el tiempo en tareas administrativas se redujera en un 30%. La mayoría de los entrevistados con un 37% de las respuestas indican que la variación esperada si se reduce el tiempo invertido en tareas administrativas para el indicador de Satisfacción de clientes es entre 4 y 6 puntos. No menos importante con un 36% de las respuestas un grupo de administradores consideran que con esa reducción en el tiempo de tareas administrativas estarían alcanzando una variación de 7 puntos o más. También hay un 27% de los encuestados que expresan que la variación sería entre 1 y 3 puntos.

Un cambio en la puntuación de satisfacción de clientes entre 4 y 6 puntos como lo refleja la mayoría en su respuesta implica que más de la mitad de las unidades de negocio alcanzarán la meta establecida por la compañía para este indicador. Esta situación sería un logro formidable para la empresa, que adicionalmente reflejaría un logro que muchos quieren, como lo es satisfacer en mayor medida a sus clientes. Importante mencionar que los miembros de equipo administrativo entrevistados manifestaban que era poco probable encontrar una manera de reducir ese tiempo invertido en tareas administrativas, pero coincidían en los posibles beneficios que les podía traer a sus resultados.

No muy lejos en el porcentaje de respuestas el 36% indican que la variación podría ser de más de 6 puntos, esta situación los colocaría justo por encima de la media alcanzada por los demás restaurantes.

Alrededor de esta respuesta, podemos concluir que la gran mayoría de los entrevistados entienden que al reducir el tiempo invertido en las tareas administrativas los principales beneficiados son los clientes, a los que por ende les mejorará el servicio recibido y los indicadores de la unidad de negocio serán afectados de manera positiva.

Gráfico 10 Utilidades Actuales



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

Según las respuestas a la pregunta que explica cuál es el indicador actual de Utilidad esperada de su unidad de negocios el día de hoy. El 39% de las respuestas ubican las utilidades actuales en el rango más bajo de la escala de respuestas, al ubicar su unidad de negocios con utilidades entre 32 y 36%. Seguidamente otro grupo prácticamente del mismo tamaño con un 34% ubica las utilidades entre 37 y 41%, mientras que la parte más baja con un 27% de la tabla de respuestas ubica sus utilidades por encima del 42%.

El análisis correspondiente a las variables que los encuestados indican no les permiten alcanzar utilidades más altas las encabeza el tiempo invertido en las tareas administrativas que les consume la mayor parte de su jornada de trabajo, adicionalmente a esto los temas de ausencia de planeación y organización deficiente son un detonante que los hace incurrir en la toma de decisiones erróneas, que a la postre se ve reflejada en las utilidades y satisfacción de clientes obtenidas en los últimos periodos revisados.

La ausencia de las reuniones y la inconsistencia en la realización de las tareas cobra un precio alto en los resultados esperados, esta situación a pasar de ser evidente para los equipos gerencial parece ser un tema perdido, esto porque en general comentan no contar con las herramientas necesarias para mejorar la distribución de las tareas administrativas, así como también de despertar el interés en algunos de los miembros del equipo para alcanzar resultados diferentes.

Gráfico 11 Aumento en Utilidades



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

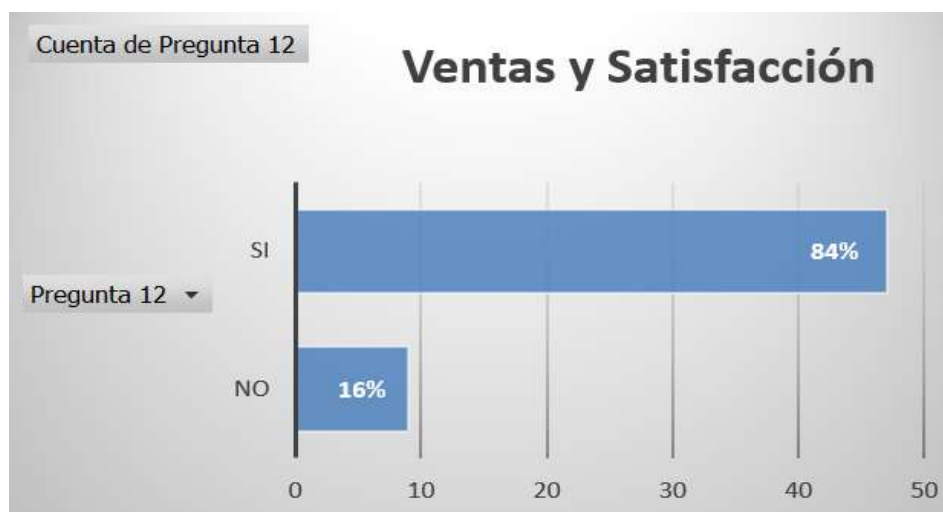
Las respuestas obtenidas sobre cuál sería una variación aceptable en utilidades si el tiempo en tareas administrativas se redujera en un 30% reflejan que el 41% de los encuestados estiman que la variación en las utilidades al reducir el tiempo invertido en las tareas administrativas sería de entre 1 y 3 %. Sin embargo, un % bastante alto como lo demuestra la gráfica con un 38% de las respuestas estiman que el aumento en las utilidades sería entre

4 y 6 %. Además, con un 21% bastante optimista reflejan una esperanza de aumento de más de 6%.

Ante la variedad de las preguntas y los diferentes factores que están alrededor del trabajo desarrollado por los administradores es evidente que tienen claro los beneficios de invertir su tiempo en tareas diferentes a las que el día de hoy realizar en su diario vivir. El optimismo en el aumento de las utilidades y el aumento en la satisfacción de los clientes lo relacionan como una consecuencia de invertir tiempo en tareas que al día de hoy son siempre importantes, sin embargo, no cuentan con la prioridad necesaria en la asignación de tiempo por la falta de personal o simplemente por la deficiente planeación por parte de la administración.

Un punto importante por destacar en este apartado es que, como lo vimos en respuestas anteriores, la mayoría de los miembros del equipo administrativo de los puntos de venta cuenta más de 3 años en la organización, esto definitivamente debería ser una ventaja desde el punto de vista de conocimiento de las tareas, sin embargo, los problemas que genera el no poder organizar la reunión semanal incide de manera negativa en el logro de los resultados.

Gráfico 12 Relación entre Satisfacción de los Clientes y las Ventas



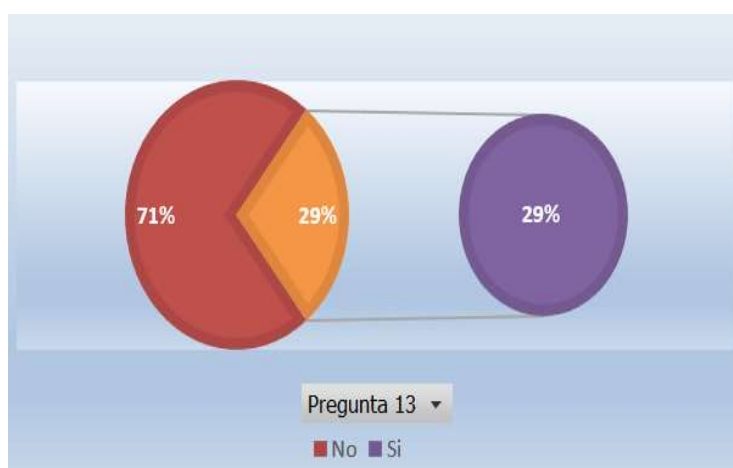
Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

De acuerdo con la consulta sobre si indicadores de Satisfacción de clientes se ve directamente reflejado en un aumento en las ventas, las respuestas son impresionantemente marcadas hacia el “si” con un balance de 47 personas del total de las 56 entrevistadas, correspondientes a un 84% mientras que apenas 9 personas para un 16% piensan que no hay una relación directa de la satisfacción de los clientes sobre las ventas.

El tener la claridad de que un negocio se debe a los clientes, por los clientes y para los clientes es algo que parece tener claro el grupo de entrevistados. Además, que todos los esfuerzos que se realicen para aumentar la satisfacción de los clientes serán valiosos desde el punto de vista empresarial, esto porque será evidente a corto o mediano plazo un alza en las ventas y si se manejan de manera adecuada otros rubros, esto incidirá en el aumento de las ganancias.

Las administraciones actuales tienen claro que mientras su planeación y ejecución sean deficientes, los resultados serán difíciles de alcanzar, desde otra perspectiva la necesidad de contar con más tiempo disponible para temas de supervisión capacitación, seguimiento y especialización en la realización de tareas o procesos puede ser la clave para lograrlo.

Gráfico 13 Distribución de Tareas

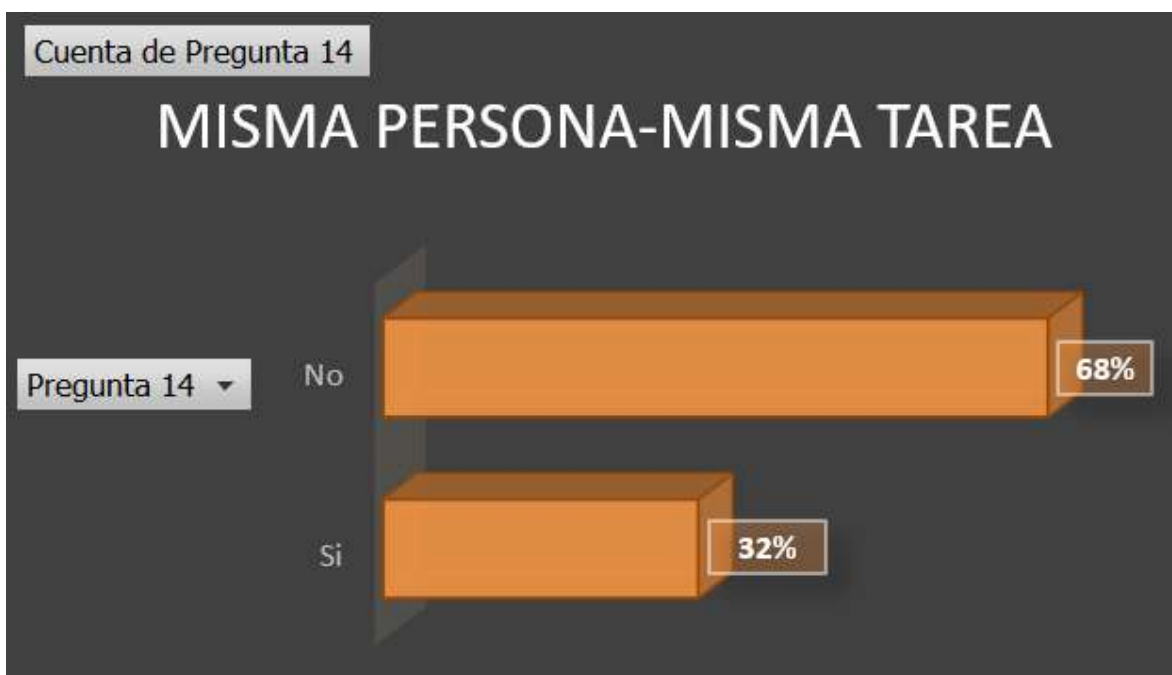


Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

Al ser consultados en relación a si cuenta en este momento con un esquema de distribución semanal de tiempo para tareas administrativas, las repuestas son claras y contundentes con 71% de los entrevistados indican que no cuentan con un esquema de distribución de tareas en su unidad de negocios. Por otra parte, el 29% restante indican que sí cuentan con un esquema de distribución de tareas administrativas.

Parece ser que el 29% que explica que, si cuenta con el esquema pertenece a unidades de negocio más estables, con un personal altamente comprometido y con más de 3 años de estar en la organización, esto sin dudas, los mantiene en la punta de los restaurantes con mejores resultados. Estas unidades coinciden también con las que al día de hoy presentan utilidades mayores al 42%, son las más exitosas y que se ve reflejado en el porcentaje más bajo de la respuesta número 10 del actual cuestionario.

Gráfico 14 Misma Persona- Misma Tarea



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

Ante la consulta de si es siempre la misma persona del equipo administrativo el que realiza las mismas tareas asignadas, la gran cantidad de las respuestas a la pregunta planteada corresponden a la opción “NO”, que obtiene un 68% de los encuestados, es decir 38 de las 56 personas consultadas. En relación con las repuestas que escogen “SI” suman 18 personas de las 56 consultadas para un total de un 32%.

Con los resultados anteriores se puede observar una clara tendencia a que en la mayoría de las unidades de negocio se establezcan tareas sin un acertado planeamiento, al generar que varias personas del grupo administrativo desarrollen una misma tarea en ocasiones diferentes a lo largo del mes en curso. Esta situación atenta de manera importante contra la constancia y consistencia en los procesos y posiblemente tenga una incidencia negativa en el resultado esperado.

Es posible que el utilizar este método de asignación de tareas sea un factor que incida en temas relevantes como el ambiente laboral, temas de igualdad de carga de trabajo o asignación de tareas a personas al basarse en aspectos subjetivos como la amistad, preferencia de horario, etc.

Una de las ventajas de asignar la misma tarea a una persona en específico es que puede llegar a generar algunos principios que sean beneficiosos tanto para el desarrollo personal de ese colaborador como para el cumplimiento de las metas de la organización. Algunos de los beneficios podrían ser: apego a la organización, sentido de pertenencia hacia la tarea o los resultados, especialización entre otras.

Gráfico 15 Horario Administrativo



Fuente: Elaboración Propia con base en respuestas obtenidas del cuestionario.

Ante la pregunta sobre los horarios administrativos desde el punto de vista de si son una ventaja o desventaja para la realización correcta de todas las tareas administrativas, las respuestas arrojan los resultados en donde el 70% de los entrevistados aseguran que los horarios administrativos del grupo que dirige la unidad de negocios representan una desventaja para alcanzar los resultados deseados. A su vez, 30 % restante indica que los horarios administrativos son una ventaja para lo que persigue el negocio.

Dentro de lo revisado durante la elaboración del cuestionario y las observaciones realizadas en los puntos de venta durante su organización y desarrollo de las actividades diarias se puede notar que las personas que identifican los horarios como una desventaja podrían estar formando parte de equipos administrativos que pasan por varias situaciones como:

- Personal incompleto grupo operativo
- Personal incompleto grupo administrativo
- Vacaciones
- Incapacidades y Renuncias

- Permisos y traslados

Lo anterior implica como consecuencia mayor carga de trabajo para algunos administradores y miembros de equipo, así como como jornadas de trabajo más extensas o turnos de trabajo con mucho volumen de responsabilidad de manera más seguida para algunos integrantes.

Los grupos administrativos que se encuentran completos, con menos variables que interactúan con lo referente a toma de decisiones de movimiento de horario y que además son más estables en su tiempo de permanencia en la empresa podrían ser algunos de los factores para que las personas respondieran a los horarios administrativos como una ventaja dentro del local para alcanzar los resultados deseados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Derivadas de la actual investigación y al utilizar la información recolectada durante la aplicación de los instrumentos de medición se determinan las conclusiones siguientes:

En relación con la pregunta número uno se concluye que los equipos administrativos de los puntos de venta de la cadena Comidas Centroamericanas utilizan una cantidad de tiempo insuficiente para lograr la planeación correcta de las actividades que giran en torno al negocio, para lograr los objetivos y metas propuestas por la Gerencia General. Adicionalmente, se determina que la cantidad de tareas administrativas que realizan ocuparían alrededor de entre 7 y 10 horas semanales, con las cuales hoy en día no cuentan.

Con los resultados obtenidos en la pregunta número 2 de la investigación se obtiene un resultado balanceado desde el punto de vista de antigüedad de los administradores, sin embargo, se concluye que la carga de trabajo administrativo y operativo en algunos casos son la principal causa de rotación de personal de la empresa para estas posiciones. Esto directamente relacionado con las jornadas de trabajo y sus responsabilidades versus su remuneración económica.

Más de la mitad de los encuestados en la pregunta número 3 indican que los equipos administrativos son limitados, esto obedece a los rígidos procesos de reclutamiento y selección con los cuales la empresa trabaja hoy en día. Estos procesos duran hasta 3 meses para el ingreso de una persona en la posición administrativa, situación que complica todo lo referente a distribución de tareas y promueve el cansancio.

Importante mencionar que el tiempo de espera de llenar esa posición constituye un problema de ambiente laboral en los puntos de venta, esto porque aumenta las jornadas de trabajo y reduce el tiempo de descanso como consecuencia de lo anterior.

Ante la problemática de la comunicación en el nivel interno en los equipos administrativos se concluye que el factor que tiene mayor incidencia es la exagerada variabilidad de los horarios de los administradores, siendo claro que, este tema debería manejarse de manera diferente. Otro factor de suma importancia en temas de comunicación es la falta de realización de las reuniones administrativas semanales, así como la ausencia de registro de las mismas en el momento de se ejecutan.

En cuanto a la utilización del tiempo, se determina que la percepción de los encuestados es correcta, ellos afirman en mayoría que el tiempo se utiliza de forma efectiva. Sin embargo, a pesar de ser efectiva la utilización del tiempo se determina que no es suficiente para abarcar la totalidad de las tareas administrativas por lo que, a pesar de todo, siguen retrasando tareas o realizándose con una calidad o atención insuficiente.

Queda claro que los administradores tienen dos grandes necesidades donde invertir el tiempo si se redujeran las tareas administrativas. Como conclusión para esta investigación los factores donde se debería invertir tiempo son el servicio al cliente y la capacitación. Esto claro está debería elevar la satisfacción de los clientes.

Los factores que se determinan como debilidades de la organización o de los grupos administrativos están claramente marcados en la pregunta número siete del instrumento de medición. Se determina que la no realización de la reunión semanal y falta de claridad de la delegación de las responsabilidades son consecuencia de falta de tiempo del gerente de la unidad de negocio en algunos de los casos, así como falta de capacidad para llevar a cabo estos procesos.

Se concluye que los encuestados tienen claridad de los resultados obtenidos por su unidad de negocios en referencia al indicador de Satisfacción de clientes, además, cuentan con conciencia de lo lejos o cerca que están de alcanzar la meta de la compañía. Pero sin embargo no tienen claro que el proceso de reclutamiento y selección les esté colaborando de la manera apropiada para completar los equipos administrativos y así poder abrir espacios para capacitación del personal o re estructuración de horarios.

Cuando se conversa con los entrevistados manifiestan todos que podrían estar mejor en el indicador de satisfacción de clientes, esto indica que definitivamente todos los miembros del equipo administrativo del punto de venta aseguran que con una inversión de tiempo menor en tareas administrativas los resultados obtenidos en los indicadores de satisfacción serían superiores a los actuales, acercándose así al tema establecida por la empresa.

Se comprueba que los miembros de las administraciones tienen clara la posición que ocupa cada uno de sus puntos de venta en relación con las utilidades obtenidas, además que la gran mayoría están convencidos que la disminución de tiempo en tareas administrativas dará como resultado un aumento mayor a los 4 puntos porcentuales en su estado de resultados.

Se establece en este estudio que las personas sujetas a la investigación tienen muy claro que la satisfacción de los clientes tiene una relación directa con el aumento de las ventas del negocio. Sabiendo adicionalmente que esto implica las ganancias. Se determina que es realmente necesario que todos los puntos de venta, en mayor o menor medida, cuenten con un esquema de distribución de tareas que esté directamente relacionado con los horarios administrativos, además que las personas que se ven directamente beneficiados con esta medida están convencidas que la asignación de responsabilidades claras es parte del camino correcto para alcanzar resultados diferentes.

Se concluye que es necesario determinar la capacidad de los miembros de las administraciones de los puntos de venta para delegar en ellos una tarea administrativa específica, además que la repetición de ejecución de ciertas tareas es necesaria para mejorar el desempeño y los resultados esperados.

Queda en evidencia que los horarios administrativos son en este momento una de las desventajas más relevantes de la percepción de los equipos para lograr los resultados, esto se agrava en las unidades de negocio que no tienen los equipos administrativos u operativo completo.

Recomendaciones.

Se recomienda a la empresa Comidas Centroamericanas S.A la utilización de los servicios outsourcing de mensajería para la entrega de sus productos en el servicio a domicilio, al utilizar esto al menos como plan piloto en 6 de sus unidades de negocio ubicadas en el Área Metropolitana y dos puntos de venta ubicados fuera del GAM. La idea principal de esta incorporación es para trasladar algunas de las responsabilidades que hoy en día recaen en el gerente de la unidad, así se lograría una disminución importante en las cargas de trabajo de los grupos administrativos.

La implementación de este piloto deberá hacerse con la respectiva coordinación con la empresa JM Desarrollos, esto por lo delicado del manejo de las contrataciones del personal de ingreso por parte de ellos como también por el manejo de las liquidaciones o traslados de las personas que hoy ocupan las posiciones de repartidor en los puntos de venta. Todo esto debe darse durante un periodo de acoplamiento entre ambas empresas para garantizar el mejor resultado.

Se espera con esta implementación una disminución importante en las cargas de trabajo de los administradores de los puntos de venta, al trasladar responsabilidades a la empresa JM Desarrollos que se detallan a continuación.

Contratación de personal

Manejo de inventario de flotilla

Pagos de marchamo, seguros, leasing, rtv, entre otras.

Cálculo de cargas sociales para planilla

Manejo de tarjetas para presupuesto de gasolina

Pedido de repuestos para flotilla

Solicitudes de órdenes de Servicio de Mecánica para flotilla.

Con lo anterior se logrará utilizar el tiempo de hoy en día se dedica a las tareas antes mencionas, mover iniciativas de capacitación para colaboradores y administrativos que empujen al equipo a alcanzar los resultados esperados.

Se recomienda a la empresa en estudio invertir en procesos de capacitación específicos tanto para empleados operativos como los administrativos. En el caso de los administrativos utilizar charlas, talleres, seminarios o cualquier otro tipo de capacitación en temas como:

Liderazgo.

Manejo de grupos.

Planeación.

Servicio al Cliente.

Motivación de personal.

Manejo de quejas

En el caso de los colaboradores regulares:

Servicio Integral

Comunicaciones efectivas

Procesos de Calidad

Trato a clientes con necesidades especiales

Manejo de quejas.

Esta recomendación debería prepararse durante el proceso de adaptación del nuevo modelo de manejo con outsourcing que debería ser aproximadamente de un mes e implementarse en el mes siguiente de ser posible. Esto es importante para cumplir con mayor facilidad las metas de los índices de Satisfacción de Clientes y Utilidades que la empresa tiene planeados. Los cursos es necesario introducirlos de manera sistemática, uno a la vez, de esta forma los colaboradores no serán bombardeados con una cantidad de información que más bien pueda ser contraproducente para el desempeño de los mismos. Si se desarrolla lo planteado es posible que se logre una adaptación más rápida hacia el nuevo modelo y además es más factible que los resultados esperados de mejora se puedan ver reflejados a corto plazo.

Se debe promover en los grupos administrativos y restaurantes de la cadena en general, un ambiente de trabajo alegre e inspirador, esto por medio de las activaciones motivacionales para los miembros de los equipos e incluso altas gerencias. Estas actividades

deberán realizarse de forma paralela a la implementación del modelo de outsourcing en los puntos de venta especialmente durante los primeros 3 meses de la integración de la operación en la empresa.

La idea principal de estas actividades deberá ser enfocada en la creación de equipos de trabajo y la importancia de la sinergia que se pueda realizar con los socios comerciales para homologar la cultura organizacional en todos los niveles de la organización. Con esto se espera que la adaptación de los nuevos ingresos sea más transparente para las operaciones además de que se vaya creando un sentido de pertenencia y compromiso hacia un lugar de trabajo donde el personal es tratado con respeto, igualdad y de forma equitativa.

Logrando la implementación descrita se logrará tener colaboradores comprometidos, que luchen por alcanzar los objetivos y de maneja conjunta las empresas Comidas Centroamericanas y JM Desarrollos hagan crecer sus marcas comerciales al colaborar entre sí para este objetivo.

Es necesario establecer la dirección de realizar actividades que son de carácter fundamental para el bienestar de los negocios, Se le recomienda a Comidas Centroamericanas S.A la realización y establecimiento de un proceso de asignación de tareas y responsabilidades por medio de un esquema de distribución de tareas. Este esquema deberá ser implementado de manera inmediata en los puntos de venta y deberá ser realizado por el gerente del restaurante y por su equipo administrativo y algunos colaboradores de mayor experiencia que puedas aportar con algunas tareas, que adicionalmente contribuyen a su desarrollo laboral.

El esquema de tareas deberá utilizarse para establecer un orden de prioridades y colocará responsables a la consecución de cada tarea específica. La forma recomendada de utilizar es de manera planificada, con al menos una semana de anticipación, esto para que el gerente de la unidad tenga el tiempo necesario para determinar con base en un horario distribuido de manera equitativa una cantidad de tareas acordes con los conocimientos, responsabilidades y capacidades de los miembros del equipo, al garantizar que las tareas sean

las adecuadas, con el tiempo suficiente para realizarlas y que aporten de manera significativa al alcance de los objetivos.

De lograr implementar esta recomendación de manera eficiente se podría lograr mayor productividad de todo el equipo, tareas realizadas con un mayor nivel de efectividad y por, sobre todo, un impacto importante en los resultados obtenidos.

La empresa Comidas Centroamericanas debe completar sus equipos operativos y administrativos en puntos de venta. Es de suma importancia que para la correcta implementación de la alianza comercial con JM Desarrollos, la empresa en estudio complete sus planillas antes de la implementación del nuevo modelo en cada uno de los 8 puntos de venta escogidos para tal efecto. Los equipos deben estar completos para que se note los cambios en las cargas de trabajo, tiempo invertido y cantidad de responsabilidades delegadas a cada miembro del equipo administrativo. Con esto se busca que el impacto de las medidas planteadas a la empresa tenga un efecto de alta importancia y mejoren los niveles de estrés que pueda manejar la implementación del nuevo modelo como parte de la renuencia al cambio.

El lograr completar los equipos durante el tiempo propuesto empujará a las administraciones a utilizar el tiempo de la manera justa y correcta para el mayor aprovechamiento, así como debería impulsar al personal a mejorar su desempeño y obtener mejores resultados en los indicadores de seguimiento a la gestión.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE CAMBIO

En el siguiente capítulo se pretende plantear de manera clara y efectiva una propuesta de cambio que le garantice a la empresa Comidas Centroamericanas S.A la correcta implementación de un nuevo modelo de trabajo bajo la modalidad outsourcing, al responder al tema de la investigación que es el “POSIBLE IMPACTO EN LA CARGA DE TRABAJO ADMINISTRATIVA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE REPARTO BAJO LA MODALIDAD OUTSOURCING EN LA ENTREGA A DOMICILIO DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A”.

El objetivo general de la propuesta es:

Establecer de manera eficaz y clara la implementación de las acciones recomendadas para la empresa Comidas Centroamericanas respecto de la inclusión del modelo de outsourcing de reparto en sus puntos de venta de entrega a domicilio durante el año 2017.

Los objetivos específicos de la propuesta de cambio son:

Soportar de manera integral el cuadro de actividades relacionadas con la implementación del nuevo modelo con outsourcing en los puntos de venta de Comidas Centroamericanas.

Establecer la prioridad de ejecución de las tareas de implementación por medio del correspondiente análisis y la calendarización de las actividades por realizar por Comidas Centroamericanas para concretar la implementación de la propuesta de cambio.

La propuesta de cambio se basa en la implementación del servicio a domicilio de los restaurantes de la cadena de comidas denominada Comidas Centroamericanas S.A mediante la incorporación de un modelo de servicio outsourcing para el puesto de repartidores en los puntos de venta.

La principal consecuencia de esta implementación en la empresa es la implicación desde el punto de vista de inversión de tiempo y carga de trabajo que puede liberar a los administradores de las unidades de negocio para dedicarle a menos tareas administrativas e invertirlo a más temas de capacitación, seguimiento, motivación y desarrollo de personal para que se vea reflejado en los indicadores de satisfacción de clientes, utilidades etc.

La capacitación de los líderes de cada grupo de administradores sobre temas de liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción de clientes y manejo de quejas son de fundamental importancia para sacar provecho al tiempo que será liberado, por parte de la alianza comercial con la empresa que va a manejar la tercerización del servicio, para el correcto aprovechamiento y maximización del tiempo que antes ocupaban tareas administrativas ineludibles para el gerente o grupo administrativo.

A pesar de las tareas por realizar, de lo que se presenta como urgente, de las distancias a recorrer, los cambios de último momento, del espacio dedicado para la atención personal, hay que considerar que el día tiene 24 horas, independientemente de cuanto trabajo hay por realizar.

Todo esto ¿Qué te hace sentir? ¿Qué tienes el control del día a día? O ¿Qué a pesar de iniciar tus actividades muy temprano y finalizar ya de noche, no te alcanza el tiempo para cumplir con todo lo que demanda el día? ¿Qué cumples en el lado profesional, sin embargo, estás descuidando algunos aspectos del lado personal o viceversa debido a que las 24 horas no son suficientes?

Para estas situaciones, se debe tomar consciencia de lo importante de llevar a cabo cambios positivos con el fin organizar y manejar adecuadamente las actividades a lo largo del día, de la semana. Conocer cómo distribuir el tiempo eficientemente, conducirá a disfrutar de los beneficios, aumentar el control del día, a reducir el estrés, tener mayor equilibrio de vida.

Es importante realizar un análisis acerca de cuáles son las prioridades a atender en base en las diferentes áreas del plano personal y profesional, en las cuales estás buscando

desarrollar y crecer. La finalidad es atender las tareas consideradas de mayor trascendencia a la vez de identificar aquellas que representan un consumo para el tiempo sin aportar valor al día a día.

Por ejemplo, si en el plano personal la prioridad es el aspecto financiero y por el lado profesional es mejorar la habilidad de negociación, los objetivos que contribuyen al alcance de estas metas serán prioritarios. Antes de llevarlos a la práctica, es necesario analizar como impactará a otros en el aspecto personal como la convivencia familiar, el descanso, la salud, así como en el plano profesional.

¿Qué prioridad se asignará a las nuevas tareas y las habituales?

¿Existen tareas duplicadas?

¿Qué tareas se pueden dejar de hacer?

¿Cuáles son las consecuencias de dejar de hacer dichas tareas?

¿Qué conflictos generan las nuevas tareas y cómo se pueden resolver?

¿Cómo se distribuirá el tiempo con la nueva agenda?

Los imprevistos son acontecimientos que no faltan en el proceso de realización de una meta, que aparecen como obstáculos, también suelen presentarse y pueden llegar a paralizar las actividades. En estos momentos se requerirá ser flexible, adaptarse a las circunstancias, tomar decisiones para corregir el rumbo.

Bajo toda esta información de las prioridades, flexibilidad, ajustes para determinar que es importante y urgente, se hace muy conveniente trasladar responsabilidades específicas administrativas que hoy en día se desarrollan en los puntos de venta al nuevo socio comercial, esto definitivamente estará liberando tiempo a los administradores para poder sumergirse en el mundo de la distribución de tareas y el seguimiento que esto requiere para alcanzar las metas.

El poder trasladar algunas de las tareas administrativas al nuevo socio comercial que será el responsable del manejo del outsourcing de reparto para la empresa significa que las administraciones estarán en la capacidad de establecer mejor sus planeaciones, fortalecer la elaboración correcta de los horarios y distribuir mediante un esquema de tareas las responsabilidades que, en su nuevo rol, deberán asumir los miembros del equipo.

Cronograma implementación:

Cronograma 1:

Introducción Modelo Outsourcing												
Comidas Centroamericanas												
Actividades		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	
	Cronograma		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipo	Compras											
	Flotilla											
	Cajones											
Aperturas	contrataciones											
	Personal Reparto											
	Total	0										
	Nuevas tiendas											
	Tienda 2											
Tienda 3												
Tienda 4												
Mantenimiento o flotilla	Taller											
	Revisiones mantenimiento											

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de entrada de nuevo modelo:

En este presupuesto se demuestra un ahorro de los rubros que la empresa comidas Centroamericanas ya no tendría que utilizar para llenar las plazas necesarias para las

posiciones de entrega a domicilio ya que sería absorbido totalmente por la empresa de outsourcing en su pago por hora de trabajo.

Presupuesto 1

Introducción Modelo Outsourcing													
Comidas Centroamericanas													
Actividades	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	Monthly Average	Total	Overview
Presupuesto total	5.825.000	275.000	2.850.000	4.488.500	2.850.000	275.000	7.600.000	275.000	4.700.000	275.000	2.941.350	29.413.500	
Equipo													
Compras													
Flotilla	2.500.000	0	2.500.000	0	2.500.000	0	5.000.000	0	0	0	1.250.000	12.500.000	
Total	2.500.000	0	2.500.000	0	2.500.000	0	5.000.000	0	0	0	1.136.364	12.500.000	
Software													
		1.500.000		1.500.000		1.500.000		3.000.000					
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Personal													
contrataciones													
Personal Reparto	1.600.000	0	0	2.250.000	0	0	2.250.000		4.350.000		1.306.250	10.450.000	
Total	1.600.000	0	0	2.250.000	0	0	2.250.000	0	4.350.000	0	950.000	10.450.000	
Anuncio y plataformas													
computrabajo	0	0	0	1.963.500	0		0		0	0	245.438	1.963.500	
Agencias	0	150.000	0	150.000		150.000		150.000		150.000	93.750	750.000	
Plataforma Digital	225.000	0	225.000	0	225.000	0	225.000	0	225.000	0	112.500	1.125.000	
Total	225.000	150.000	225.000	2.113.500	225.000	150.000	225.000	150.000	225.000	150.000	348.955	3.838.500	
Digital													
Promoción y ventas													
Sitio web y fan page	1.500.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	2.625.000	
Total	1.500.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	238.636	2.625.000	

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por Gerente de Unidad

Tomando en cuenta las necesidades de capacitación que evidencian los grupos administrativos además de la posibilidad que van a tener con la implementación de la tercerización, de utilizar tiempo para bajar sus capacitaciones a otras capas de la organización, es determinante poder calendarizar las principales actividades de capacitación para la planilla.

Cronograma 2:

Introducción Modelo Outsourcing												
Comidas Centroamericanas												
Actividades	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO		
Cronograma												
Liderazgo	La sombra del Lider											
	Influencia											
Caacitaciones	Servicio Cliente											
	Manejo de Quejas											
	Negociación Efectiva											
	Formando Instructores											
Trabajo equipo	Taller											
	Creando relaciones con clientes											

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta la gran cantidad de recursos con los que cuenta la empresa Comidas Centroamericanas, especialmente si hablamos de temas como la capacitación, se hace inevitable aprovechar estos recursos dentro de la planificación del presupuesto para la capacitación. Dentro de los beneficios para la elaboración del presupuesto de capacitación hay temas muy importantes por considerar que se detallan a continuación como una ventaja:

- Cuenta con auditorio para más de 80 personas.
- Tiene la tecnología adecuada para impartir cualquier curso en el auditorio.
- Cuenta con un departamento de entrenamiento que se encarga de la logística para cualquier actividad de capacitación.
- Posee a cargo del departamento de entrenamiento una división que se llama Universidad Corporativa, la cual cuenta con material didáctico en digital.
- Cuenta con el apoyo de material en línea proporcionado por la casa matriz.

Por lo anterior los temas de presupuesto de capacitación adicional a los que se refiere la propuesta terminan siendo temas más de forma y no de fondo, situación que abarata los costos para la implementación de manera muy beneficiosa.

Presupuesto 2

Introducción Modelo Outsourcing													
Comidas Centroamericanas													
Actividades	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	Monthly Average	Total	
Presupuesto total	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	0	0	200.000	6.580.000
Logística													
Compras													
Refrigerios	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.500.000
Materiales	100.000	100.000		100.000	100.000		100.000	100.000		100.000			0
													0
Personal													
Convocatoria													
Pago horas adicionales	720.000		720.000		720.000		720.000				720.000		2.880.000
Imprevistos		50.000		50.000		50.000		50.000			50.000		200.000
													0
													0
Expertos													
Promoción y ventas													
Expositores	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000					2.000.000

Fuente: elaboración propia

Como parte final de la propuesta se determina de suma importancia dentro de la negociación con la empresa que se encargará de la tercerización del servicio de reparto, asumir algunas de las tareas que hoy son parte de la jornada de trabajo de los administradores de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas.

El poder identificar de manera efectiva y verás las tareas que serán asumidas por el nuevo socio comercial de la empresa va a determinar la mejora en términos de tiempo, de la carga de trabajo administrativo con el que contaría la administración. Las tareas que se

definan pasan a control y seguimiento de la logística de la empresa socia deberán ser descargadas de la responsabilidad diaria de los gerentes de los puntos de venta.

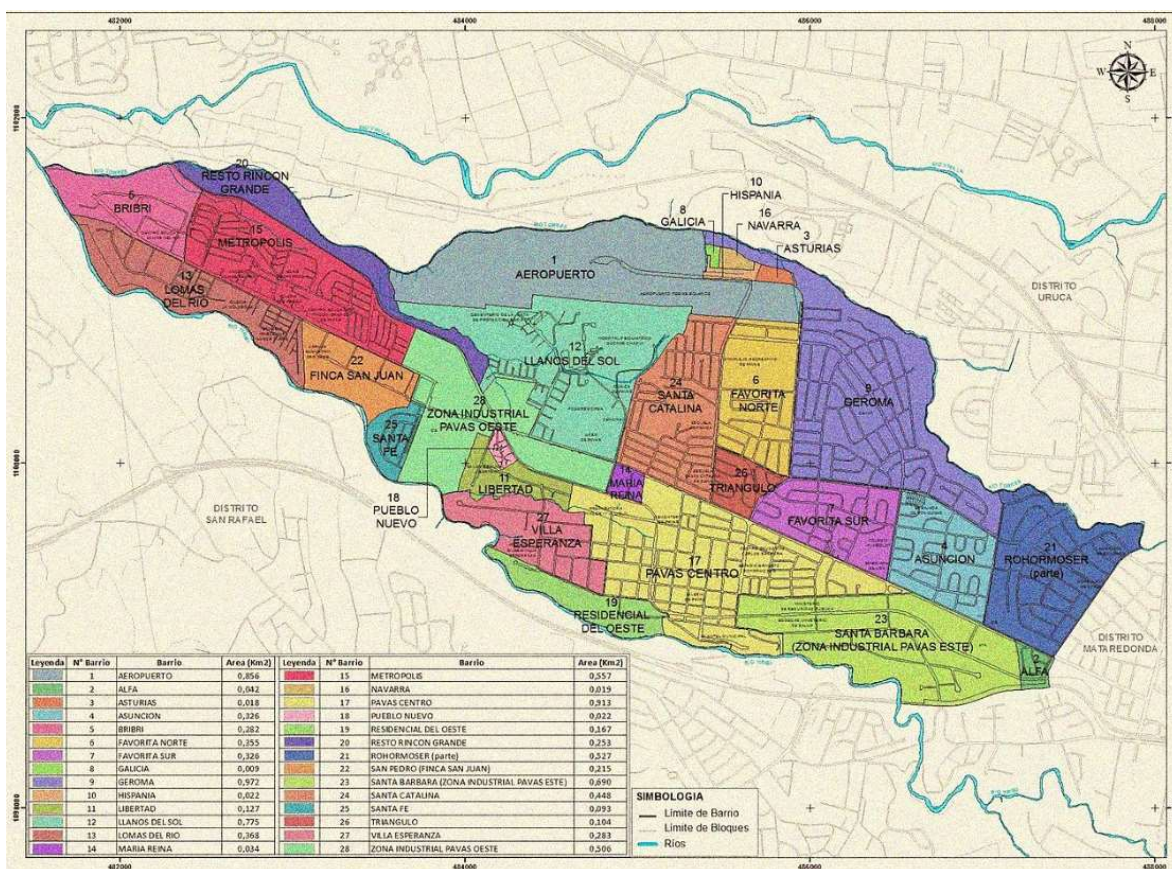
Algunas de las actividades que hoy en día los encargados de esos negocios deben dedicarle tiempo, que además pareciera no suman dentro de los planes de acción para alcanzar algunos de los objetivos de la empresa son:

- Inventario de flotilla
- Revisión de seguimiento de flotilla para reporte de solicitud mecánica
- Manejo de dineros para combustible
- Solicitud de uniformes para repartidores
- Reportes de planilla a la CCSS
- Reclutamiento y selección de personal.
- Mantenimiento de equipos (motocicletas)

Si contamos que cada una de las tareas enumeradas en el punto anterior ocuparan hoy en día media jornada de trabajo a uno o en ocasiones dos miembros de equipos administrativos estaremos diciendo que se pierden alrededor 3,5 jornadas de trabajo de tiempo efectivo (por persona). Mismo tiempo que se pretende dedicar a temas de mayor aprovechamiento de recurso como lo son las charlas y capacitaciones de servicio al cliente para mejorar los indicadores y por ende las ventas registradas.

Apéndices

Apéndice A Cantón de Pavas



Fuente: Mapas de Costa Rica

Cantón de Pavas donde se ubican las oficinas centrales de Comidas Centroamericanas y donde se originó la empresa hace más de 45 años atrás.

Apéndice B Reporte Mensual GES

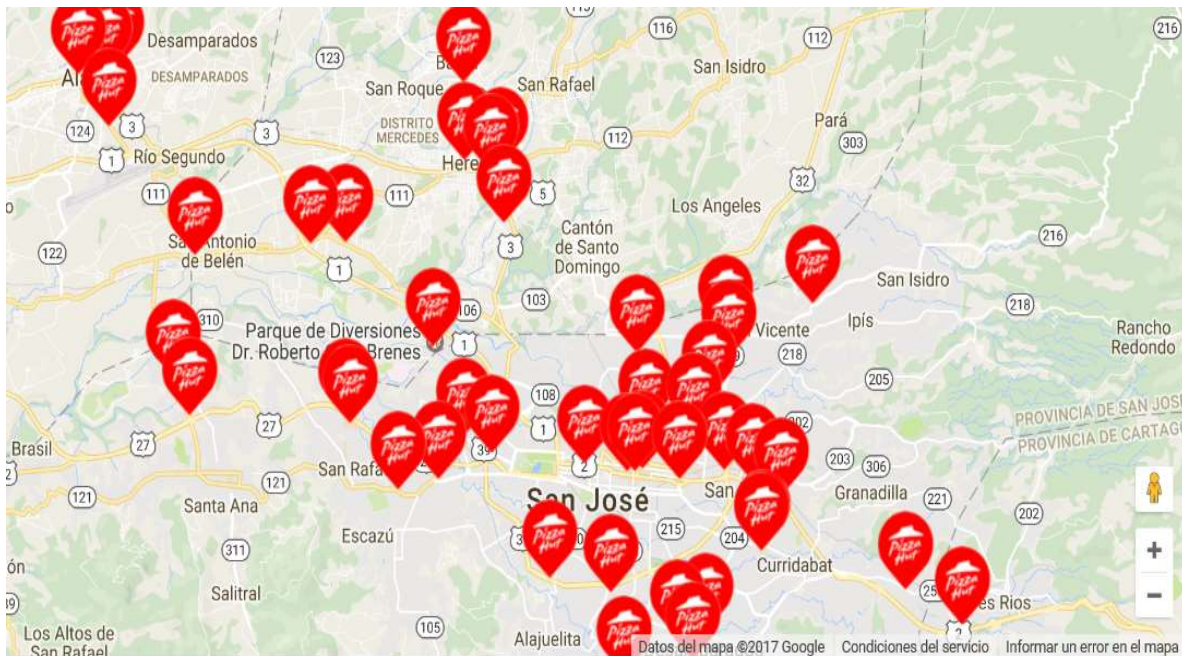
TABLA GENERAL											
	# Encuestas	Satisfacción General Junio	Satisfacción General Julio	Satisfacción General Agosto		Satisfacción General Prom 3 meses	Rapidez Junio	Rapidez Julio	Rapidez Agosto	Rapidez Prom 3 meses	
Pizza Hut UNA Exp.	224	71%	76%	75%	=	74%	67%	66%	61%	↓	65%
Cenada	104	67%	75%	74%	↓	72%	63%	60%	69%	↑	64%
Pizza Hut Montelimar	215	70%	67%	73%	↑	70%	58%	57%	69%	↑	61%
San Antonio Exp.	142	74%	74%	73%	↓	74%	67%	66%	64%	↓	66%
Pizza Hut Rohmoser Exp.	185	72%	73%	72%	=	72%	61%	64%	67%	↑	64%
Pizza Hut Escazu Exp.	140	70%	69%	71%	↓	70%	69%	60%	69%	↑	66%
Santa Ana - Delco	105	61%	67%	70%	↑	66%	52%	64%	66%	↑	61%
Pizza Hut Tournon	201	57%	74%	70%	↓	67%	54%	56%	59%	↑	56%
Pizza Hut Altamira Exp.	217	56%	63%	70%	↑	63%	55%	57%	56%	↓	56%
Guadalupe Express	270	75%	70%	70%	↓	72%	68%	64%	67%	↑	66%
Pizza Hut San Rafael Abajo	220	66%	71%	69%	↓	69%	51%	59%	64%	↑	58%
Cartago Express	315	71%	65%	68%	↑	68%	59%	62%	57%	↓	59%
Alajuela Express	267	67%	70%	67%	↓	68%	57%	61%	55%	↓	58%
Pizza Hut San Pedro Exp.	254	58%	68%	67%	↓	64%	47%	61%	59%	↓	55%
Heredia-Express	192	65%	72%	65%	↓	67%	55%	64%	59%	↓	59%
Delco Barva	11			18%					18%		
TOTAL CANAL	3062	69%	71%	70%	↓	70%	60%	61%	62%	↑	61%

TIENDAS POR DEBAJO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fuente: Reporte oficial de restaurante

Modelo de reporte de seguimiento de Satisfacción de los clientes, manejado de forma mensual, trimestral y acumulado para los puntos de venta de Comidas Centroamericanas.

Apéndice C Puntos de Venta Ubicación Geográfica



Fuente: Pagina web oficial Pizza Hut Costa Rica

Apéndice D Cuestionario

Estimado entrevistado, mi nombre es Leonardo Durán Naranjo y me encuentro realizando mi trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, en la Universidad Internacional de las Américas, bajo el título de “ POSIBLE IMPACTO EN LA CARGA DE TRABAJO ADMINISTRATIVA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE REPARTO BAJO LA MODALIDAD OUTSOURCING EN LA ENTREGA A DOMICILIO DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.” para lo cual le agradeceré se sirva llenar de modo claro y conciso lo que se le solicita en el presente cuestionario, teniendo en cuenta que la información brindada en el mismo , será de carácter confidencial y los datos se usarán exclusivamente para el análisis de la presente investigación Muchas gracias

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UIA

Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de preguntas para el proceso investigativo del posible impacto en la Satisfacción de clientes y utilidades de los puntos de venta de Comidas Centroamericanas pasando al modelo outsourcing de reparto

Unidad de análisis 1

Tiempo Requerido

- 1- De acuerdo con su experiencia en Comidas Centroamericanas ¿Cuánto tiempo semanal invierte usted en tareas administrativas diferentes a control de turno?
 Mas de 7 horas De 3 a 7 Horas Menos de 3 horas
- 2- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para Comidas Centroamericanas?
 Mas de 3 años De 1 a 3 años Menos de 1 año
- 3- Desde su perspectiva ¿La organización administrativa actual es:
 Suficiente Limitada Abundante
- 4- Con su experiencia en Comidas Centroamericanas ¿Qué tan efectiva es la comunicación entre los miembros del equipo administrativo?
 Muy efectiva Efectiva Poco Efectiva
- 5- ¿Piensa usted que la utilización del tiempo actualmente en su unidad de negocios para tareas administrativas es efectiva
 Sí No
- 6- ¿En qué utilizaría el tiempo si tuviera menos tareas administrativas específicas de su puesto?
 Servicio al cliente Capacitación Otro Especifique_____
- 7- De acuerdo con su percepción ¿Cuáles son las debilidades del actual proceso de distribución de tareas administrativas?

Unidad de análisis 2

Impacto

- 8- Con base en su experiencia explique ¿Cuál es el indicador actual de Satisfacción de Clientes de su unidad de negocios el día de hoy?
 Entre 60 y 65 Entre 66 y 75 Más de 75
- 9- Con su experiencia ¿Cuál es la variación esperada aceptable en Satisfacción de clientes si el tiempo en tareas administrativas se redujera en un 30%
 Entre 1 y 3 puntos Entre 4 y 6 puntos Más de 6 Puntos
- 10- Con base en su experiencia explique ¿Cuál es el indicador actual de Utilidad Esperada de su unidad de negocios el día de hoy?
 Entre 32 y 36% Entre 37 y 41 % Más de 42%
- 11- Con su experiencia ¿Cuál sería una variación aceptable en Utilidades si el tiempo en tareas administrativas se redujera en un 30%?
 Entre 1 y 3 puntos Entre 4 y 6 puntos Más de 6 Puntos
- 12- ¿De acuerdo con su experiencia la mejora en los indicadores de Satisfacción de clientes se ve directamente reflejado en un aumento en las ventas?
 Sí No

Unidad de análisis 3

Esquema de Tareas

- 13- ¿Cuenta en este momento con un esquema de distribución semanal de tiempo para tareas administrativas?
 Sí No
- 14- ¿Es siempre la misma persona del equipo administrativo el que realiza las mismas tareas asignadas?
 Sí No Porqué_____
- 15- ¿Los horarios administrativos son una ventaja o desventaja para la realización correcta de todas las tareas administrativas?
 Ventaja Desventaja Porqué_____

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- Amaru. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. México
- Arens, Arens, & Weigold. (2008). *Publicidad*. México D.F: McGraw-Hill.
- Armstrong, & Kotler. (2013). *Fundamentos de marketing*. Méxco D.F.: Pearson Educacion.
- Baptista, Fernández, & Hernández. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Behar. (2008). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Editorial Shalom.
- Bello, & Sainz. (2007). *Conozca el nuevo marketing*. Madrid, España: Wolters Kluver.
- Borghino. (2012). *El arte de innovar para no morir*. México D.F.: Penguin Random House Grupo Editorial México.
- Best. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Davis. (2008). *Conceptos de adminsitración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Galicia. (2010). *Dirección estratégica empresarial*. Galicia: C.E.E.I Galicia S.A.
- Gamble, Peteraf, Strickland III, & Thompson. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Garza. (2009). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México D.F.: El Colegio de México AC.
- Gitman (2011) Principios de Administración Financiera. Florida. 11ava Edición
- Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Koontz, Weihrich y Cannice. (2012). *Adminsitración una perspectiva global y empresarial*. (14 ed) México D.F.: McGraw-Hill.
- Pizza Hut Costa Rica (01 de Mayo de 2016). Manual de capacitación Personal Administrativo. *Manual Operaciones*. San José, San José, Costa Rica.

