



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO EN LAS ÁREAS DE OPERATIVIDAD Y VENTAS
EN EL MANEJO DE CATEGORÍAS DE PRODUCTOS. CASO LACTHOSA**

SUSTENTADO POR:

MARISOL RODRÍGUEZ MÉNDEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M. HONDURAS C.A.

ENERO 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS ÁREAS DE
OPERATIVIDAD DE VENTAS EN EL MANEJO DE
CATEGORÍAS DE PRODUCTOS. CASO LACTHOSA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER**

EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

BERLIN GRICEL CÁCERES

MIEMBROS DE LA TERNA

OSCAR CARDONA

REINA FIALLOS

ENRIQUE RIVAS



FACULTAD DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO EN LAS ÁREAS DE OPERATIVIDAD Y VENTAS EN EL MANEJO DE CATEGORÍAS DE PRODUCTOS. CASO LACTHOSA

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

MARISOL RODRÍGUEZ MÉNDEZ

RESUMEN

El propósito de la investigación es medir el nivel de conocimiento del equipo de Ventas de todas las categorías de productos debido a la amplia gama de productos que tiene Lacthosa. El objetivo es facilitar la información que mejore la capacidad operacional del personal de Ventas de Lacthosa, mediante un plan de capacitación centrado en dotar al personal de los conocimientos y el manejo eficiente de las categorías de productos que incluya un manual detallando cada uno de ellos. La investigación tiene un enfoque cuantitativo y se utilizó las herramientas de encuestas y entrevista en profundidad para recopilar la información. Los resultados obtenidos afirman que existen oportunidades de mejora ya que los colaboradores del departamento de Ventas no conocen en detalle todos los productos que Lacthosa elabora y comercializa, la recomendación es un plan de capacitación que incluya la creación de un manual de productos con el apoyo de un experto que permita fortalecer el conocimiento de todos los productos, mismos que permitirá al equipo de Ventas transmitir el mensaje a sus consumidores.

Palabras claves: capacitación, categorías de productos, conocimiento, consumidores, fuerza de ventas.



**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
MERCADOTECNIA**

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

MARISOL RODRÍGUEZ MÉNDEZ

Abstrac.

The purpose of this investigation is to measure the knowledge of the Sales Team in all its portfolio categories, due to the wide range of products Lactosa has. The objective is to provide the information that might improve the operational capacity of Lactosa's Sales Personnel, through a training plan focused on equipping the staff with the knowledge and efficient management of the product categories which includes a manual detailing each of its categories. This investigation has a quantitative focus and it used the survey tools and in-depth interviews to gather the information. The results obtained affirm that there is an improvement opportunity for the sales department does not know in detail all the products that Lactosa elaborates and commercializes. The recommendation is a training plan that includes the creation of a product manual with the support of an expert which will allow the strengthening of the knowledge of all products, and therefore allow the sales force to deliver this message to its consumers.

Keywords: clients, knowledge, portfolio categories, sales, training.

DEDICATORIA

La tesis se la dedico a mi madre Juana Méndez Hernández quien me apoyó en todo el proceso a lo largo de mi vida estudiantil, gracias a su sacrificio, dedicación y esfuerzo he logrado escalar un peldaño más en mi vida profesional. A mi hermana Irma Yolanda Rodriguez ya que desde mis inicios como estudiante universitaria fue de gran apoyo para que culminará con éxito hasta el día de hoy. A las personas que de alguna manera creen en mí como profesional y me motivan a continuar en el camino del aprendizaje, porque en la vida todos los días se aprende algo nuevo; se culmina una etapa, comienza otra.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a las personas que me ayudaron a mejorar la información recopilada, ya que gracias a su amplia experiencia fueron un eje fundamental en la elaboración del proyecto de Graduación. Al gerente de planta Lic. Luis Oseguera por ser uno de mis mentores en la elaboración del proyecto, a la Dra. Berlin Cáceres quien considero una de las mejores docentes que me impartió clases a lo largo de la maestría de Unitec, gracias a su experiencia y apoyo fue de gran aporte para el desarrollo del trabajo final, a mi estimado jefe ing. Guillermo E. Verhelst Gerente Regional de Lactosa por permitir hacer el estudio en la compañía para la cual laboro

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVO	3
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	5
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	10
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	20
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	23
2.2 TEORÍAS.....	27
2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	27
2.2.2 CONCEPTOS	28
2.3 METODOLOGÍAS APLICADAS.....	34
2.3.1 ADMINISTRACIÓN MODERNA DEL RECURSO HUMANO	34
2.3.2 INVESTIGACIÓN DEL PRODUCTO.....	34
2.3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	36
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	36
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	37
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	38
3.1.2 HIPÓTESIS	40
3.2 ENFOQUE Y MÉTODO.....	41
3.3 INSTRUMENTOS.....	41

3.3.1	PROCEDIMIENTOS	42
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	43
3.4.1	FUENTES PRIMARIAS	43
3.4.2	FUENTES SECUNDARIAS	43
3.4.3	POBLACIÓN DE ESTUDIO	43
3.4.4	MUESTRA	44
3.4.5	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	45
3.4.6	UNIDAD DE RESPUESTA.....	45
3.5	TÉCNICA, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	45
3.5.1	TÉCNICA.....	46
3.6	LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		47
4.1	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	47
4.2	ANÁLISIS MULTIVARIADO	61
4.3	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	63
4.4	DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	66
4.5	PROPUESTA.....	67
4.5.1	PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DE CATEGORÍAS DE PRODUCTOS LACTOSA Y LA APLICACIÓN DE LOS RTCA.....	67
4.5.2	INTRODUCCIÓN.....	67
4.5.3	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	68
4.5.4	PASOS DE LA PROPUESTA.....	68
4.5.5	PRESUPUESTO	69
4.5.6	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	71
4.5.7	EJEMPLO DE CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES	75
4.5.8	EJEMPLO DE MANUAL DE FAMILIA DE PRODUCTOS UHT	76
4.5.9	DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y COMO USARÍAN EL MANUAL.....	78
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		81
5.1	CONCLUSIONES	81
5.2	RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....		82

ANEXOS.....84

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se especifica el antecedente del problema, el objetivo de la investigación y la justificación donde se detallan las razones por las que se considera necesario realizar el proyecto y los beneficios para la compañía Lacthosa.

1.1 INTRODUCCIÓN

En el año 2012 entra en vigencia el Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica (ADA), a raíz de este acuerdo se establece en Centroamérica una serie de negociaciones al más alto nivel gubernamental con el propósito de consolidar o establecer la unión aduanera en la región Centroamericana. Las negociaciones se han realizado con los diferentes Ministerios de Economía y Salud de los países que forman parte del Sistema de Integración Centroamericana donde se han establecido una serie de reglamentos en materia aduanera, tránsito de mercaderías, etiquetado de productos y envasados, productos farmacéuticos, entre otros.

Los Reglamentos Técnicos Centroamericanos (RTCA) en el tema de alimentos, están basados en el Codex alimentario que define la forma cualitativa y cuantitativa, cuál es el porcentaje del componente principal como ejemplos: la fruta debe tener un jugo para que pueda llamarse jugo, o cuales son las características de leche saborizada vs una bebida láctea, saborizada en el contexto de términos lecheros. En lo referente a Lacthosa se comienza a capacitar al personal técnico, sin embargo, surge la necesidad de poder entrenar a la fuerza de venta de la empresa, con la finalidad de que pueda utilizar este conocimiento para afrontar la competencia que tiene productos sustitutos a bajo precio, pero que no poseen las características de calidad propias de un producto original.

Una vez comprobada la falta de conocimiento del personal de ventas acerca de las diferentes categorías de productos, desarrollar un plan de comunicación de mercadeo para el entrenamiento al equipo de ventas que incluya a los gerentes como líderes de este equipo, supervisores, los vendedores e impulsadoras que son los que tienen el contacto directo con el público consumidor, por ende, deben conocer las características y cualidades de cada uno de los

productos, fortalecer las áreas que presenten debilidad con finalidad de mejorar el rendimiento y las metas de la empresa en general.

1.2 ANTECEDENTES

Dado que este es un tema nuevo que comienza a evolucionar en las empresas, a finales del 2014 cuando inicia la vigencia del RTCA de etiquetado para alimentos preenvasados a nivel de la región Centroamericana, no existen trabajos previos sobre los mismos, las compañías hondureñas dedicadas a la elaboración de alimentos toman de referencia el Codex alimentario cuando desean obtener información de un producto ya que estos son estándares mundiales, sin embargo, existen otras regulaciones como la Food and Drug Administration de los Estados Unidos una referencia de mucha relevancia al ser este país el principal destino de las exportaciones de Honduras.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Se tiene conocimiento que hay empresas que se han visto en la necesidad de invertir en capacitaciones y en los cambios que han tenido que realizar en sus empaques, el enfoque ha sido únicamente en los gerentes de planta, innovación y desarrollo o personal que trabaja de manera directa con el producto y empaque, sin embargo los colaboradores que tienen el contacto directo con los clientes desconocen estos temas donde se puede establecer una diferenciación o ventaja competitiva que debe ser comunicada a los clientes.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las causas por las que el personal del Departamento de Ventas no conocen todas las categorías de productos que elabora Lactosa? Porque no pueden establecer la diferenciación de las categorías de productos y la clasificación adecuada y específica para la familia de jugos y las bebidas de sabores artificiales de fruta, la leche malteada y las bebidas lácteas, lo que no permite que puedan utilizarlo como una ventaja competitiva al comunicarlo a los consumidores. La factibilidad del proyecto es elaborar un plan de comunicación que se realice

en tiempo de las charlas motivacionales de grupo en la agenda de ventas. O se utilicen los medios electrónicos para enviar mensajes de los supervisores a los vendedores reforzando las cualidades, las características de cada familia de productos, dado a la gran variedad de productos que elabora Lacthosa.

1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del trabajo de investigación se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene la fuerza de ventas sobre el manejo de categorías de productos del personal de ventas de Lacthosa?
2. ¿Cuáles son las causas y factores que pueden limitar o potenciar el conocimiento y manejo de las categorías de productos en LACTHOSA?
3. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los gerentes y supervisores sobre los Reglamentos técnicos centroamericanos de alimentos?
4. ¿Puede la fuerza de ventas comunicar a los clientes los beneficios del consumo de los productos?
5. ¿La fuerza de ventas sabe diferenciar un jugo de fruta de una bebida saborizada?
6. ¿Conocen los vendedores la misión y visión de Lacthosa?
7. ¿El equipo de ventas está alineado a la estrategia de la compañía?

1.4 OBJETIVO

Facilitar la información necesaria que mejore la capacidad operacional del personal de ventas de LACTHOSA, mediante un plan de capacitación centrado en dotar al personal los conocimientos y el manejo eficiente de las categorías de productos, para entrenar la fuerza de venta de Lacthosa y transmitir el mensaje a sus consumidores.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar los factores que pueden limitar o potenciar al personal de ventas de LACTHOSA en el conocimiento y manejo de las categorías de productos.
- b) Analizar los datos recolectados y otras experiencias similares.

- c) Definir métodos de comunicación sencillas para dar a conocer las ventajas competitivas de los productos LACTHOSA versus la competencia.
- d) Proponer un plan de capacitación centrado en dotar al personal de LACTHOSA, los conocimientos y el manejo eficiente de las categorías de productos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Actualmente las condiciones del mercado han permitido la entrada de mucho producto importado dado a la globalización y los tratados comerciales, Honduras no puede aislarse de la negociaciones, sin embargo la importación de nuevos productos debe estar regulada en caso de alimentos por la declaración de información verídica en el etiquetado de productos lo que permite que la competencia se de en condiciones más justas, al mismo tiempo que no haya un engaño en los consumidores de esta manera puedan elegir comprar un producto con criterio.

En ese sentido, es necesario que las empresas puedan crear estrategias de comunicación donde las primeras personas que deben estar capacitadas sobre los productos y las ventajas competitivas es la fuerza de venta, de esta manera, puedan tener la cultura de transmitir un mensaje a los consumidores y tener esa facultad que no solamente el precio sea el factor que determine la decisión en una compra.

Los beneficios para Lacthosa serían los siguientes:

- a) Un equipo de ventas que conoce los beneficios de los productos que comercializan.
- b) Una fuerza de venta más alineada a la estrategia de la empresa e identificada con la razón de ser de la compañía.
- c) Colaboradores capaces de dar respuesta adecuada y entrenados para poder orientar a los consumidores en sus decisiones de compra.
- d) Aplicar estrategias de marketing que generen una mejor imagen de la empresa
- e) Utilización del marketing de referencia o boca a boca para crear lealtad interna y externa.
- f) Programa de comunicación y entrenamiento permanente para dar a conocer los productos.
- g) Incrementar las ventas y el cumplimiento de las metas como objetivo de la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se enfatiza el análisis de la situación actual, análisis del macro entorno, análisis del micro entorno, análisis interno las teorías de sustento, los conceptos, con sus respectivas fuentes que enriquecen el proyecto de investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Un personal debidamente capacitado conocedor de los productos, alineado con la misión, visión de la empresa y plenamente identificado con las estrategias de la compañía generará mayor rendimiento en las labores que desempeñe.

Las organizaciones dependen de su ambiente y de la cultura organizacional que implanten en sus colaboradores, para obtener los recursos que necesitan para sobrevivir y crecer. El suministro de los recursos, sin embargo, depende a su vez de la complejidad, el dinamismo y la riqueza del ambiente. Si éste llega a empobrecerse porque se pierden clientes importantes o porque se incorporan nuevos competidores al mercado, los recursos llegan a ser escasos, aumentan el valor de la incertidumbre (Gareth R. Jones, 2008).

Las compañías hoy en día procuran manejar sus transacciones con el ambiente para asegurar el acceso de los recursos que dependen. El recurso más importante de cualquier empresa es el humano, hoy en día se invierten en capacitaciones porque un personal bien entrenado puede establecer la diferencia entre las industrias del mismo rubro (Gareth R. Jones, 2008).

El reconocimiento, el apoyo y la identificación son tres de los siete criterios del clima laboral, si las empresas generan ese valor y el reconocimiento personal y monetario influye de manera positiva en los colaboradores, al mismo tiempo el apoyo la capacitación y dotar al personal de todo el recurso necesario para poder hacer de manera efectiva el trabajo asignado, sin embargo la identificación es la base primordial para que el equipo de colaboradores este alineado con los objetivos de la empresa, y trabaje en función de cumplir con los mismos (Gareth R. Jones, 2008).

Administrar el ambiente organizacional es una tarea crucial para la organización. El primer paso es identificar las fuentes de la incertidumbre y examinar las fuentes de la complejidad, cuán

rápido cambia el ambiente y cuán rico o pobre es. Después, tiene que evaluar los beneficios y los costos de diversas estrategias inter-organizacionales y elegir la que le permita asegurar los recursos valiosos lo mejor posible. La teoría de la dependencia de los recursos sopesa la ventaja de asegurar los recursos escasos contra el costo de la pérdida de autonomía (Gareth R. Jones 2008).

El ambiente de una organización es el conjunto de fuerzas en el ambiente global cambiante que afecta la manera en que ésta ópera y su capacidad de acceder a recursos escasos.

El dominio organizacional es la gama de bienes y servicios que la organización produce, y los clientes a los que sirve en los países en los cuales opera. Una organización diseña estrategias inter-organizacionales para proteger y agrandar su dominio.

El ambiente específico consiste en las fuerzas que afectan más directamente la capacidad de una organización para asegurar recursos. El ambiente general consiste en las fuerzas que conforman los ambientes específicos de todas las organizaciones.

A medida que las organizaciones se vuelven más grandes y complejas, es probable que aumenten las barreras de comunicación entre las funciones y divisiones. Por ejemplo, los gerentes de las divisiones que hacen diferentes productos pueden no conocerse nunca. Coordinar subunidades es especialmente difícil en organizaciones que emplean a miles de personas. Una manera de superar estas barreras es crear funciones integradoras que coordinen las subunidades (Gareth R. Jones, 2008).

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

El mundo en el que estamos cambia constantemente, la innovación y la creatividad son aspectos fundamentales que determinan el éxito. Pero para lograr el éxito se requiere también de otro aspecto muy importante y que debe ser lo primero en establecerse en una organización, la estrategia. La estrategia debe ser el punto de partida de cualquier proyecto, equipo u organización, ya que es mediante la estrategia que el grupo debe regirse para alcanzar objetivos (Thompson Gamble / Peteraf Strickland, 2012).

La estrategia organizacional debe ser única e innovadora. Esta debe estar respaldada por las diferentes competencias del equipo organizacional y deben velar por el bien común. La estrategia es necesaria para aprovechar y crear un cambio a través de la creación de necesidades. La estrategia también viene acompañada de un liderazgo eficaz. Se necesitan sino líderes capaces de llevar a cabo la estrategia de una empresa. No unicamente jefes que impongan su posición sino lideres que a la vez puedan persuadir y convencer a sus equipos de trabajo a alcanzar las metas establecidas en una organización (Thompson Gamble / Peteraf Strickland, 2012).

Un buen liderazgo requiere de varios aspectos para poder ser efectivo. Por una parte, debe de existir un dominio de temas concepto o técnicas que puedan lograr el convencimiento por parte del líder, un líder que busca estar al mando y debe ser capaz de conducir, ser perseverante y tolerante al estrés mediante una personalidad energizante. Este dominio le permite también al líder tener el control permitiéndole influenciar y guiar a los demás miembros del equipo (Thompson Gamble / Peteraf Strickland, 2012).

Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización.

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas (Thompson Gamble / Peteraf Strickland, 2012).

De modo que de las personas dependen las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e indirectamente de las personas para operar, producir sus bienes y

servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones (Idalberto Chiavenato, 2012).

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto. Términos como empleabilidad y entrepreneurship se emplean para indicar, por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos, mantenerlos y la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros (Idalberto Chiavenato, 2012).

Las organizaciones en la actualidad amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio. Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de incluir asociados nuevos y diferentes para consolidar y fortalecer sus negocios y expandir sus fronteras mediante alianzas estratégicas (Idalberto Chiavenato, 2012).

Las organizaciones procuran privilegiar a los grupos de interés más importantes. Accionistas e inversionistas eran, hasta hace poco tiempo, los más privilegiados en la distribución y la apropiación de los resultados de la organización. Esa asimetría está siendo sustituida por una

visión sistémica e integral de todos los grupos de interés del negocio; todos ellos son indispensables para el éxito de la empresa. Resulta que el asociado más íntimo de la organización es el empleado, aquel que está dentro de ella, que le da vida y dinamismo y quien hace que sucedan las cosas (Idalberto Chiavenato, 2009).

Invertir en el talento humano es básico para poder contar con estrategias que permitan competir y mantenerse en un mercado global tan competitivo. Los procesos para colocar a las personas incluyen su integración y orientación, el modelo de puestos y la evaluación del desempeño. La orientación de las personas es el primer paso para su adecuada colocación en los puestos de la organización e incluye la culturización, es decir, el acoplamiento a la cultura organizacional (Idalberto Chiavenato, 2009).

En las compañías de consumo masivo uno de los departamentos clave en una empresa es el de ventas ya que estos son los encargados de generar los ingresos, para que un vendedor pueda ofrecer satisfactoriamente los productos, es necesario que tenga una capacitación adecuada, que incluya aspectos técnicos, información específica sobre productos y recursos que les ayude a desarrollar sus habilidades de negociación.

La principal función del vendedor es despertar en el cliente la necesidad de compra, a través del uso eficiente de la información de los productos, si no conocen sus cualidades difícilmente tendrán el criterio para persuadir a los consumidores (Thompson, 2006).

La fase de capacitación, por lo general, apunta a que la fuerza de ventas obtenga los siguientes conocimientos:

- Conocimiento de la empresa u organización: En lo relacionado a su historia, objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, etc.
- Conocimiento del producto: De sus características, ventajas y beneficios.
- Conocimiento de las técnicas de venta: Por ejemplo, acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada entrevista, cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, cómo dar seguimiento a las ventas realizadas, cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros (Thompson, 2006).

- Conocimiento del mercado: Incluye el conocimiento profundo de los clientes actuales (volúmenes de compra actual, servicios que reciben, ofertas a las que acceden, etc.) y potenciales. Y también, de la competencia (los productos que comercializan, sus precios, el material promocional que utilizan, los clientes que atienden, etc. (Thompson, 2006).

El objetivo de la investigación es poder encontrar las áreas de oportunidad de mejora para poder implementar un plan de comunicación que permita notificar de manera efectiva las bondades y atributos de cada una de las familias de los productos que Lacthosa elabora y comercializa en el mercado hondureño.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Los competidores que existen en el mercado utilizan publicidad engañosa, no se detalla con claridad los ingredientes de un producto, las personas se dejan seducir por los bajos precios, dado a las condiciones económicas de Honduras, según la CEPAL seis de cada diez hondureños son pobres, lo que conlleva a que la población busque economizar los pocos ingresos con los que cuenta y cuando comparan un producto con otro no ven la calidad de lo que eligieron por ahorrar dinero o porque sólo les alcanza para el producto de menor costo.

Honduras ocupa el primer lugar de entre los países de América Latina con mayor índice de pobreza, seguido de Guatemala México y Bolivia, el empleo y la educación están íntimamente ligados a los niveles de pobreza, no se puede obviar que la población que vive en estas condiciones consiguen efectivo para el día a día (La prensa, 2015).

A nivel mundial la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Es una organización supranacional (que está formada por países y funciona bajo el amparo de la ONU). Su función principal es conducir las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre. Es así que esta organización estableció a través del Codex Alimentarios una serie de normativas para regular la información desde el tipo de alimento, el etiquetado y los aditivos permitidos en el uso del mismo (Kraisid Tontisirin, 1992).

Una de las principales funciones de la FAO es erradicar el hambre, debe actuar como un foro neutral donde países en desarrollo y desarrollados negocien los distintos acuerdos a llevar a cabo. De esta forma, la FAO ayuda a los países en desarrollo y a los países en transición a

modernizar y mejorar sus actividades agrícolas, forestales y pesqueras, con el fin de asegurar una buena nutrición para todos.

Para poder comprender la función de la FAO a través del Codex se definen es normativa como: código alimentario, se ha convertido en un punto de referencia mundial para los consumidores, los productores y elaboradores de alimentos, los organismos nacionales de control de los alimentos y el comercio alimentario internacional. Su repercusión sobre el modo de pensar de quienes intervienen en la producción y elaboración de alimentos y quienes los consumen ha sido enorme. Su influencia se extiende a todos los continentes y su contribución a la protección de la salud de los consumidores y a la garantía de unas prácticas equitativas en el comercio alimentario (Kraisid Tontisirin, 1992).

La importancia del Codex Alimentarius para la protección de la salud de los consumidores fue subrayada por la Resolución 39/248 de 1985 de las Naciones Unidas; en donde se adoptaron directrices para elaborar y reforzar las políticas de protección del consumidor. En las directrices se recomienda que, al formular políticas y planes nacionales relativos a los alimentos, los gobiernos tengan en cuenta la necesidad de seguridad alimentaria de todos los consumidores y apoyen, en la medida de lo posible, las normas del Codex Alimentarius o, en su defecto, otras normas alimentarias internacionales de aceptación general o equivalentes a estas (Kraisid Tontisirin, 1992).

En el 2012 específicamente el 29 de junio, en la cumbre del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), realizada en Tegucigalpa, Honduras, se firma el Acuerdo de Asociación UE-CA (ADA) está compuesto por un marco jurídico contractual, estable y a largo plazo que abarca tres pilares: comercio, diálogo político y cooperación.

El ADA marca el inicio de una nueva etapa en las relaciones comerciales entre ambas regiones. Es un Acuerdo de región a región que los países centroamericanos negociaron como un bloque, compartiendo una misma visión y posición. Este ha sido uno de los objetivos de la UE en su política hacia Centroamérica; fomentar la integración regional y reducir los obstáculos al comercio regional, fortaleciendo así su competitividad y la capacidad de atraer inversiones (Acuerdo CA-UE, 2012).

El capítulo 5 del acuerdo de asociación entre Centroamérica y la Unión Europea, establece las medidas sanitarias y fitosanitarias de los estados que forman parte del acuerdo. En el artículo 140 establece los siguientes objetivos:

- Proteger la salud y la vida de las personas, los animales, y los vegetales en el territorio de las partes facilitando al mismo tiempo el comercio entre ellas en el ámbito de aplicación del presente capítulo.
- Colaborar para seguir aplicando el acuerdo Medidas sanitarias y Fitosanitarias (MSF)
- Velar porque las medidas sanitarias y fitosanitarias no creen obstáculos injustificados al comercio entre las partes.
- Considerar las asimetrías entre las regiones.
- Mejorar la cooperación en el ámbito sanitario y fitosanitario, de conformidad con la parte III del presente acuerdo, a fin de fortalecer las capacidades de cada parte sobre las cuestiones relacionadas con las medidas sanitarias y fitosanitarias para mejorar el acceso al mercado de la otra parte , manteniendo al mismo tiempo el nivel de protección de las personas, los animales y los vegetales, y;
- Aplicar progresivamente el enfoque de región a región en el comercio de mercancías sujetas a medidas sanitarias y fitosanitarias (Acuerdo CA-UE, 2012 pág.172).

Artículo 141

Derechos y las obligaciones multilaterales:

Las partes reafirman sus derechos y obligaciones de conformidad con el acuerdo MSF

Artículo 142

Ámbito de aplicación

1. El presente capítulo se aplica a todas las medidas sanitarias y fitosanitarias de una parte que puedan afectar, directa o indirectamente, al comercio entre las partes.
2. El presente capítulo no se aplicará a las normas, los reglamentos técnicos y los procedimientos de evaluación de la conformidad definidos en el acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC)

3. Además, el presente capítulo se aplicará a la cooperación en materia de bienestar animal (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 172).

Artículo 144

Autoridades competentes

Las autoridades competentes de las partes serán las autoridades competentes para la aplicación del presente capítulo, conforme a lo dispuesto en el anexo VI (Autoridades competentes). De conformidad con el artículo 151 del presente capítulo, las Partes se informarán mutuamente de cualquier modificación relativa a dichas autoridades competentes.

Artículo 145

Principios Generales

Las medidas sanitarias y fitosanitarias aplicadas por las partes seguirán los principios establecidos en el artículo 3 del Acuerdo MSF.

1. Las medidas sanitarias y fitosanitarias no podrán utilizarse para crear obstáculos injustificados al comercio.
2. Los procedimientos establecidos en el ámbito de aplicación del presente capítulo se aplicarán de forma transparente, sin retrasos indebidos y según condiciones y requisitos, incluyendo los costos, que no serán superiores al costo real del servicio y deben ser equitativos respecto a cualquier tasa que se aplique a los productos nacionales similares de las partes.
3. Las partes no utilizarán los procedimientos mencionados en el apartado 3 ni las solicitudes de información adicional para retrasar el acceso al mercado sin justificación científica y técnica (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 175).

Artículo 146

Requisitos de importación

1. La parte exportadora se asegurará de que los productos exportados a la parte importadora cumplan los requisitos sanitarios y fitosanitarios de la parte importadora.
2. La parte importadora se asegurará de que sus condiciones de importación se apliquen de forma proporcional y no discriminatoria.

Artículo 147

Facilitación del comercio

1. Lista de establecimientos:

- a) Para la importación de productos de origen animal, la parte exportadora comunicará a la parte importadora la lista de los establecimientos que cumplen los requisitos de la parte importadora (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 175).
- b) Solicitud de la parte exportadora, acompañada de las garantías sanitarias adecuadas, la parte importadora aprobará los establecimientos mencionados en el anexo VII (Requisitos y disposiciones para la aprobación de establecimientos de productos de origen animal) que estén situados en el territorio de la parte exportadora, sin la inspección previa de cada establecimiento; la aprobación será acorde con los requisitos y las disposiciones contemplados en el anexo VII y se limitará a las categorías de productos para los que se aprueban las importaciones (Acuerdo CA-UE , 2012 pág. 176).
- c) Las garantías sanitarias mencionadas en el presente artículo podrán incluir información pertinente y justificada para garantizar la situación sanitaria de los animales vivos y los productos animales que vayan a importarse; salvo que, se solicite información complementaria, la parte importadora adoptará las medidas legislativas o administrativas necesarias, de conformidad con sus procedimientos jurídicos aplicables, para permitir la importación sobre esa base en un plazo de cuarenta días hábiles a partir de la recepción de la solicitud de la parte exportadora acompañada de las garantías sanitarias adecuadas;
- d) La parte importadora deberá presentar periódicamente un registro de las solicitudes de aprobación denegadas, que incluya información sobre los incumplimientos por los que se ha denegado la aprobación de un establecimiento.
- e) Inspección de las importaciones y tasas de inspección: cualquiera de las tasas establecidas para los procedimientos sobre los productos importados podrán abarcar solo los costos efectuados por la autoridad competente para inspeccionar las importaciones;

dichas tasas no superarán el costo real del servicio y serán equitativas respecto a las tasas aplicadas a los productos nacionales similares (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 176).

Artículo 148

Verificaciones

1. Para mantener la confianza en la aplicación efectiva de las disposiciones del presente capítulo y dentro de su ámbito de aplicación, cada una de las partes tiene derecho a:
 - a) Realizar la verificación de la totalidad o de una parte del sistema de control de las autoridades de la otra parte, de conformidad con las directrices descritas en el anexo VIII (Directrices aplicables a las verificaciones); los gastos de dicha verificación estarán a cargo de la parte que la lleve a cabo; y
 - b) Recibir información de la otra parte acerca de su sistema de control y ser informada de los resultados de los controles efectuados en el marco de dicho sistema (Acuerdo CA-UE, 2012 pág.177).
2. Las partes compartirán los resultados y las conclusiones de las verificaciones efectuadas en el territorio de la otra parte y los harán públicos.
3. Cuando la parte importadora decida realizar una visita de verificación a la parte exportadora, dicha visita se notificará a la otra parte con una antelación mínima de sesenta días hábiles a la realización de la misma, salvo en caso de urgencia o en caso de que las partes hayan llegado a un acuerdo en sentido contrario. Cualquier modificación de dicha visita será acordada por las partes interesadas (Acuerdo CA-UE, 2012 pág.177).

Artículo 149

Medidas relacionadas con la sanidad animal y vegetal

1. Las partes reconocerán el concepto de zonas libres de plagas o enfermedades y de zonas con baja prevalencia de plagas o enfermedades de conformidad con el Acuerdo MSF, así como las normas, las directrices o las recomendaciones de la Organización Mundial de Sanidad Animal (en lo sucesivo, "la OIE") y la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (en lo sucesivo, "la CIPF"). El Subcomité mencionado en el artículo 156 del presente capítulo podrá

definir otros detalles para el procedimiento de reconocimiento de esas zonas, teniendo en cuenta las normas, directrices o recomendaciones pertinentes del Acuerdo MSF, la OIE y la CIPF. Este procedimiento incluirá situaciones relacionadas con los brotes y las infestaciones.

2. Al determinar las zonas libres de plagas o enfermedades y las zonas con baja prevalencia de plagas o enfermedades, las partes considerarán factores como la localización geográfica, los ecosistemas, la vigilancia epidemiológica y la eficacia de los controles sanitarios o fitosanitarios en tales zonas (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 178).
3. Las partes establecerán una estrecha colaboración para determinar las zonas libres de plagas o enfermedades y las zonas con baja prevalencia de plagas y enfermedades, con objeto de adquirir confianza en los procedimientos que siga cada Parte para determinar dichas zonas (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 178).
4. Al determinar tales zonas, ya sea por primera vez o tras un brote de una enfermedad animal o la reintroducción de una plaga de los vegetales, la parte importadora basará, en principio, su propia determinación de la situación zoonosológica y fitosanitaria de la parte exportadora o de partes de la misma en la información facilitada por la parte exportadora de conformidad con las normas, directrices o recomendaciones pertinentes del Acuerdo MSF, la OIE y la CIPF, y tendrá en cuenta lo que haya determinado la parte exportadora.
5. Si la parte importadora no acepta la determinación mencionada anteriormente realizada por la parte exportadora, explicará los motivos y estará dispuesta a celebrar consultas (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 179).
6. La parte exportadora proporcionará las pruebas necesarias para demostrar objetivamente a la parte importadora que dichas zonas son y probablemente sigan siendo, respectivamente, zonas libres de plagas o enfermedades, o zonas con baja prevalencia de plagas o enfermedades. A tal efecto, se facilitará a la parte importadora que lo solicite un acceso razonable para las inspecciones, las pruebas y los demás procedimientos pertinentes.
7. Las partes reconocen el principio de compartimentación de la OIE y el de lugares y sitios de producción libres de plagas de la CIPF. Considerarán sus futuras recomendaciones sobre el asunto y el Subcomité creado en el artículo 156 del presente capítulo formulará recomendaciones en consecuencia (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 179).

Artículo 150

Equivalencia A través del Subcomité de Asuntos Sanitarios y Fitosanitarios creado en el artículo 156. Las partes podrán elaborar disposiciones sobre la equivalencia y formularán recomendaciones de conformidad con los procedimientos establecidos en las disposiciones institucionales del presente Acuerdo.

Artículo 151

Transparencia e intercambio de información (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 181).

Las Partes:

- a) procurarán lograr transparencia en cuanto a las medidas sanitarias y fitosanitarias aplicables al comercio;
- b) mejorarán la comprensión mutua de las medidas sanitarias y fitosanitarias de cada parte y su aplicación;
- c) intercambiarán información sobre cuestiones relacionadas con la elaboración y la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias que afecten o puedan afectar al comercio entre las partes, con objeto de minimizar sus efectos negativos para el comercio; y

(Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 181).

- d) Comunicarán, a solicitud de una parte, los requisitos que se aplican a la importación de productos específicos

Artículo 152

Notificación y consultas

1. Cada parte notificará por escrito a la otra parte, en un plazo de tres días hábiles, de cualquier riesgo grave o importante para la vida o la salud de las personas, los animales o los vegetales, incluida cualquier emergencia alimentaria.
2. Las notificaciones se dirigirán a los puntos de contacto fijados en el anexo IX (Puntos de Contacto y sitios web). Se entenderá por "notificación escrita", las notificaciones por correo postal, fax o correo electrónico (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 181).

3. En caso que, en relación con productos que se comercializan, una parte tenga graves preocupaciones acerca de un riesgo para la vida o la salud de las personas, los animales o los vegetales, se celebrarán, por solicitud, consultas al respecto lo antes posible. En tales condiciones, cada parte procurará proporcionar toda la información necesaria para evitar afectaciones al comercio.
4. Las consultas mencionadas en el apartado 3 podrían celebrarse por correo electrónico, por vídeo o audio conferencia, o por cualquier otro medio mutuamente acordado por las partes. La parte solicitante debe encargarse de redactar las actas de la consulta, que se someterán a la aprobación formal de las partes (Acuerdo CA-UE, 2012 pág. 181).

Actualmente Honduras tiene 9 Acuerdos o Tratados de Libres Comercio con los siguientes países: México, República Dominicana, Estados Unidos (DR-CAFTA), Panamá, Chile, Taiwán, Colombia, Unión Europea, Canadá, y en proceso de negociación esta Perú, Corea del Sur y Bolivia.

Los Reglamentos Técnicos Centroamericanos, nacen en función de poder homologar, integrar a nivel regional una serie de normativas que permita igualar las condiciones comerciales entre los países que forman parte del Sistema de Integración Centroamericana. Los gobiernos de países de la región establecen grupo de trabajo de la Secretaria de Desarrollo Económico (SDE) la Secretaria de Agricultura y Ganadería (SAG) y el Ministerio de Salud. (MS), la industria y el comercio, para comenzar a trabajar en los diferentes reglamentos que vienen a regular no solamente el intercambio de compra venta de alimentos si no otros sectores como servicio, veterinario y el farmacéutico.

En el rubro de tema de alimentos se establecen los RTCA de Etiquetado de alimentos pre envasados, Etiquetado Nutricional, Términos Lecheros, Aditivos, Quesos, Cremas, Leche Ultra pasteurizada que vienen a estandarizar los requisitos básicos de un alimento, las categorización de los productos tomando como base el Codex en sus diferentes normativas como una guía establecida a nivel mundial.

La norma general para el etiquetado de los alimentos pre envasado se aplica al etiquetado de todos los alimentos que se ofrecen como tales al consumidor o para fines de hostelería, y algunos aspectos relacionados con la presentación de los mismos (CODEX STAN 1-1985).

Los alimentos pre envasados no deberán describirse ni presentarse con una etiqueta o etiquetado en una forma que sea falsa, equivoca o engañosa, o susceptible de crear en modo alguno una impresión errónea respecto a la naturaleza en ningún aspecto.

El objetivo de los reglamentos en Centroamérica es que no haya engaño tanto en la declaración de los ingredientes como en el uso de las ilustraciones en los empaques y que no se empleen palabras o representaciones que se refiera directa o indirectamente a otro producto, con el que comprador o al consumidor suponga o asuma que el alimento se relaciona (RTCA 6701.07.10).

Para la información nutricional en los empaques de los productos se estableció el RTCA de Etiquetado Nutricional. Este regula que las declaraciones en la tabla sean verídicas y comuniquen una lista obligatoria de ingredientes básicos tales como las diferentes tipos de grasas, sales de sodio, azúcares, aditivos, vitaminas, hierros, calcio u otro compuesto que puedan contener un producto. Productos Alimenticios Pre envasados para Consumo Humano para la Población a partir de 3 años de edad, por el Subgrupo de Medidas de Normalización en Centroamérica (RTCA 6701.60.10).

EL RTCA de Términos Lecheros aplicables a la leche y los derivados lácteos. Este reglamento tiene por objeto establecer el uso correcto de los términos lecheros relacionados con los alimentos que se destinan al consumo humano directo o su ulterior elaboración. Aplica a los alimentos comercializados en los países de la región Centroamericana (RTCA 67.01.07:10).

Lactosa es una de las compañías lácteas más grandes de la región Centroamericana, tiene presencia en Guatemala, El Salvador, Republica Dominicana y Estados Unidos su mayor mercado está en Honduras. Dado a las condiciones de las nuevas reglamentación se vio en la obligación en modificar las etiquetas para estandarizarlas, ya que existen muchas diferencias regionales, por ejemplo: en El Salvador se utiliza las unidades de medida de líquido la palabra “botellas” en Guatemala onzas y Honduras Gramos. El RTCA establece que los productos deben utilizar como unidad de medida lo que está estipulado en el sistema internacional. (Sistema de unidades internacional creado en 1960 por la Conferencia General de Pesas y Medidas para homogeneizar las unidades utilizadas en los distintos países (RTCA 67.01.07:10).

El contenido neto debe declararse de la siguiente forma:

- En volumen para alimentos líquidos (litros, mililitros)
- En peso para los alimentos sólidos (gramos, kilogramos) (RTCA 67.01.07:10).

El RTCA de etiquetado entra en vigencia a finales del 2014, sin embargo existen muchas limitantes de cobertura para que las autoridades puedan verificar y revisar todas las etiquetas de los productos nacionales e importados, de parte del Ministerio de Salud de Honduras se aplican las regulaciones en mayor medida cuando se solicita la emisión de un registro sanitario de un nuevo producto o la renovación del mismo. No existe vigilancia o control suficiente en los puntos de venta como en la misma medida que el resto de países de la región Centroamericana.

Los laboratorios nacionales del Ministerio de Salud no cuentan con equipo adecuado para verificar la veracidad de la información de los ingredientes que se declaran en la etiqueta, o si contiene aditivos en las proporciones establecidas para cada producto, en el RTCA de aditivos alimentarios. Guatemala y El Salvador por su parte cuentan mejor equipo de análisis que les permite verificar productos en los puntos fronterizos y en los puestos de venta lo que permite tener un mejor control de los productos nacionales e importados.

Es así que existe la opción de que las compañías puedan utilizar esta reglamentación a su favor para establecer la diferenciación de sus productos con los productos sustitutos de menor calidad de la competencia, ahí radica la importancia de dar a conocer los diferentes estándares que permiten que un alimento se denomine de una manera determinada y no halla usurpación de nombres y cada producto se ubique en la denominación que le corresponde y este conocimiento se pueda trasladar a los clientes.

En el mundo global y competitivo actual los clientes tienen más expectativas, más posibilidades de elección y son menos leales a una marca u empresa. Las empresas deben reestructurar de acuerdo a los cambios del ambiente y a los clientes que continuarán cambiando sus necesidades, sus estilos de vida, su situación demográfica y sus comportamientos de compra (Roger J. Best, 2007).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del microentorno incluye las variables de mercado, proveedores, y competencia, los cuales se describirán adaptando los conceptos de Kotler en dirección del marketing.

El mercado de productos de consumo masivo cumple o satisfacen uno o algunas de las necesidades descritas en la Pirámide de Maslow. A su vez, estos se subclasifican en 2 grupos: Segmento de Necesidades de Consumo Masivo. Para segmento de mercados selectivos (Diego Vasquez, 2011).

El acceso a los productos comercializados en este segmento debe de ser MASIVO, es decir, que una gran masa de personas puede y debe tener acceso a la compra de los mismos. Al ser masivo, el producto no distingue en ser demandado por franja Etaria, Geográfica, Social, (un niño o un adulto demandan lo mismo, como así también una mujer o un hombre), salvo raras y escasas excepciones que tienen que ver con necesidades muy específicas como las toallas femeninas o preservativos para los hombres (Diego Vasquez, 2011).

Las empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de productos de consumo masivo le apuestan a una de las 4 “P” de la mercadotecnia, en este caso su fuerte debe ser la presencia de sus productos en la “plaza”, dado a que estos productos pueden ser fácilmente remplazados por otros,

O la búsqueda de cubrir esa necesidad hace que los consumidores busquen otras plazas para satisfacer esa necesidad (Diego Vasquez, 2011).

La compañía cuentan con un fuerte recurso de distribución en el mercado hondureño, esta es una de las fortaleza de Lacthosa, ya que es muy escasa la posibilidad de que sus productos no se encuentren en el punto de ventas, sin embargo se debe establecer una estrategia fuerte de comunicación para que sus productos no sean remplazados fácilmente por otros dado a las características del mercado de estos productos, se debe hacer más énfasis en la diferenciación.

Proveedores, Lacthosa cuenta con una amplia red de proveedores en almacén de materias primas, electricidad y automotriz, no obstante en el sector industrial depende de proveedores extranjeros dado a que son pocas las industrias a nivel local que se dedican al procesamiento de la leche y a la elaboración de sus derivados en una escala industrial. El poder de negociación de los proveedores que son limitados en el mercado es alto (Michael Porter, 2008).

Referente a los proveedores de leche, Lacthosa acompaña y asesora a los ganaderos para que estos puedan contar con las medidas básicas de inocuidad y puedan formar parte de los centros recolectores, adicionalmente les paga un precio fijo sea en abundancia (invierno) o en

verano donde hay escases, esto permite que se puedan mantener una buena relación con este sector, que provee la principal materia prima para la elaboración de productos.

La competencia cambiará, a medida que surjan nuevas tecnologías y cambien las barreras de entrada a los mercados internacionales. Actualmente con todos los TLC que Honduras tiene vigente el consumidor puede gozar de una gama más amplia de alimentos importados dado a las condiciones de la globalización, si a esto le sumamos las condiciones económicas del país se puede decir que cada vez los clientes buscan obtener un buen producto al precio más conveniente.

Las empresas que puedan vislumbrar la dirección del cambio y que se posicionen como líderes del mismo podrán prosperar y crecer. Aquellas otras que esperen a enterarse de los cambios en los diarios u otros medios de difusión, para su desgracia, estarán fuera de juego y, en el mejor de los casos, podrán volver a intentar entrar en el mismo. Las empresas que están, de forma permanente, en contacto con las necesidades de los clientes, las estrategias de la competencia, las cambiantes condiciones del entorno, las tecnologías emergentes, y que buscan caminos para encontrar soluciones que proporcionen más valor a sus clientes. Este proceso les permite moverse al ritmo del cambio, e incluso liderarlo (Roger J. Best, 2007).

Las compañías que tengan un enfoque profundo en el cliente estarán en estrecho contacto con los usuarios en un esfuerzo por proporcionarles un alto nivel de satisfacción y desarrollar su lealtad hacia la empresa. Las estrategias de marketing se definen, en estos casos, en base a las necesidades inmediatas de los clientes y a la incorporación de otras posibles nuevas fuentes de valor para los usuarios. La fuerza de una orientación de la empresa hacia el cliente descansa también en el grado en que conoce quiénes son sus competidores clave y la evolución de sus fortalezas y debilidades (Roger J. Best, 2007).

Las empresas con una fuerte orientación en el cliente luchan por conseguir altos niveles de satisfacción y lealtad. Relaciones satisfactorias con los clientes se traducen en mayores niveles de rentabilidad para clientes y empresa. La satisfacción del cliente es un buen indicador del éxito presente de la empresa, pero sirve también para poder estimar cómo responderán los clientes en el futuro.

Existe una relación entre el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de recompra de los mismos es fácil de ver intuitivamente. Sin embargo, las diferentes condiciones competitivas de cada mercado, pueden modificar esta relación. Por ejemplo, en mercados poco competitivos, resulta más fácil retener a los clientes, incluso con niveles bajos de satisfacción, porque existen pocos productos sustitutivos o porque los costes de sustitución son altos. En mercados donde apenas existe elección, tales como servicios telefónicos, servicios de agua, hospitales, los clientes pueden permanecer fieles a la empresa, aunque se encuentren muy insatisfechos, sin embargo en el mercado de consumo masivo donde existen muchas opciones de productos de baja calidad a precios menores es más fácil poder perder una cuota importante del mercado, si no se cuentan con consumidores satisfechos y leales a la empresa (Roger J. Best, 2007).

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos humanos que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas es muy importante para contar con colaboradores capacitados que permitan lograr los objetivos de una organización.

La fase de capacitación, por lo general, apunta a que la fuerza de ventas obtenga los siguientes conocimientos:

Conocimiento de la empresa u organización: En lo relacionado a su historia, objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, etc. (Thompson, 2006).

Conocimiento del producto: De sus características, ventajas y beneficios.

Conocimiento de las técnicas de venta: acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada entrevista, cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, cómo dar seguimiento a las ventas realizadas, cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros (Thompson,2006).

Conocimiento del mercado: Incluye el conocimiento profundo de los clientes actuales (volúmenes de compra actual, servicios que reciben, ofertas a las que acceden, etc.) y potenciales.

Y también, de la competencia los productos que comercializan, sus precios, el material promocional que utilizan, los clientes que atienden, etc. (Thompson, 2006).

Lactosa cuenta con una distribución propia, tiene alrededor de 400 rutas en todo el país, para lo cual es necesario determinar la estructura con la que cuenta la fuerza de ventas, para poder analizar su funcionamiento es necesarios conocer la operatividad de la misma si utiliza una estructura por territorio, una estructura por producto, una estructura por cliente, o una combinación de éstas.

Haciendo un análisis del artículo de marketing de Thompson en el caso de Lactosa utiliza una combinación de la estructura por cliente y por territorio. En la de territorio a cada vendedor se le asigna un determinado zona geográfica en la que venderá todos los productos con los que cuenta la empresa. Bajo esta estructura el vendedor tiene la posibilidad de entablar relaciones duraderas con los clientes.

La estructura por cliente es otra de las más utilizadas por la empresa ya que se establecen vendedores por cliente o canal de comercialización es decir, existen vendedores para el canal detalle, canal autoservicio, institucional y mayoreo cada uno de estos clientes tiene sus particularidades en donde se debe desarrollar la habilidades necesaria para brindar un servicio al cliente eficiente.

Los vendedores, en especial los que salen a la calle, necesitan mucha motivación, dadas las características de este trabajo.

Por ello, la gerencia de ventas enfrenta el reto de motivar continuamente a sus vendedores. Sin embargo, la motivación como tal, no puede generarse desde el "exterior" porque constituye un impulso "interno" de cada persona; por tanto, lo que sí se puede hacer es incentivar al personal de ventas para contrarrestar las fuerzas desmotivadoras los clientes que realizan demandas o reclamos excesivos, la competencia que tiene ofertas más agresivas, la presión por alcanzar la meta de ventas, la inseguridad, etc. (Leon Valbuena /Noelia Isabel, 2013).

Ahora, existen diversos métodos para incentivar a la fuerza de ventas, como los incentivos directos e indirectos:

- Incentivos directos:

- ✓ Crear un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación.
- ✓ Fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas con una cantidad moderada de esfuerzo adicional.
- ✓ Proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios.

•Incentivos indirectos:

Por ejemplo, realizar concursos para incentivar a que el personal de ventas compita (en el buen sentido de la palabra) entre sí, por ejemplo, para lograr la mayor cantidad de pedidos a cambio de una recompensa monetaria. Estas formas de trabajo están bien arraigadas en Lactosa.

Otro método para incentivar a la fuerza de ventas consiste en determinar ¿Qué los motiva?, y mejor aún, qué es lo que motiva a cada vendedor, por ejemplo: La necesidad de dinero, de reconocimientos por sus logros, de pertenecer a un grupo de trabajo, de crecer y desarrollarse, etc. Luego, se emplea una serie de herramientas para estimularlos, por ejemplo: mediante incentivos económicos, reconocimientos especiales por objetivos logrados, elogios de la gerencia, premios especiales (viajes, cruceros, etc.) y otros que la gerencia de ventas puede implementar de acuerdo a las características de su fuerza de ventas.

Dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento de cada miembro del equipo (Thompson, 2006).

Porque es tan importante tener un equipo de ventas capacitado y motivado existe la teoría de orientación al mercado y la satisfacción de los colaboradores, cuando se presenta una queja a una organización y que interactuamos con una persona que odia su trabajo y la compañía en la que trabaja ¿Qué tipo de recepción de la queja obtendremos? La satisfacción del empleado es un factor clave en la generación de satisfacción en los clientes. La motivación de los trabajadores afecta a sus servicios, lo que a su vez influencia en la satisfacción y en el nivel de recompra de los clientes, y como ya hemos visto, niveles más altos de satisfacción proporcionan niveles más altos de recompra y rentabilidad empresarial (Roger J. Best, 2007).

Las empresas que tengan un alto nivel de enfoque en el cliente son capaces de proporcionar, tanto altos niveles de satisfacción, como de la rentabilidad que nos lleva a analizar la lealtad de los clientes. Los clientes que no se sienten leales hacia una marca o empresa terminan abandonándolas y dirigiéndose a la competencia. Las empresas deben comprometerse en desarrollar los niveles de marketing de relaciones adecuados, para poder afrontar de forma eficiente y eficaz, las diferentes combinaciones de lealtad y rentabilidad. No todos los clientes de una empresa ofrecen la misma lealtad y rentabilidad. Si la empresa quiere conseguir altos niveles de recompra y rentabilidad necesita gestionar de una forma efectiva las diferencias que existen entre los distintos clientes (Roger J. Best, 2007).

El estudio donde se mide el nivel de conocimiento de las diferentes categorías de productos, la identificación del empleado con la misión visión de la empresa y las estrategias de ventas que utilice para persuadir a los consumidores, la atención son los parámetros que proporcionan las pautas para el plan de acción dentro de la empresa para generar un mejor ambiente de trabajo como un servicio eficiente donde podamos ir creando una lealtad de los consumidores.

Lactosa cuenta con una gran fortaleza su músculo de distribución, donde tiene cobertura prácticamente en todo el país, cuentan con alrededor de diez centros de distribución en Honduras. En Guatemala y El Salvador la distribución es propia. Los productos que se comercializan son de consumo masivo, por esta razón las visitas son de manera frecuente día por de medio, actualmente se está trabajando en el desarrollo del proyecto “Titán” donde se está implementando la preventa a través de hand held.

En los sistemas de información según Laudon, (2012) la utilización de dispositivos móviles de tipo hand held permite que la compañía pueda contar con la información de clientes, productos de mayor rotación, las compras de acuerdo a cada sector lo que establece datos rápidamente, la facilidad para conectarse a redes de datos; los dispositivos móviles son de gran utilidad y cada vez vienen en más presentaciones.

Según Laudon, (2012) interpretando el uso de la tecnología en este caso los dispositivos uso de hand held, una de las ventajas para Lactosa una vez que se tenga la totalidad del proyecto le permitirá obtener información inmediata de cada cliente los productos que compra, si

el vendedor es eficiente en sus visita, si atiende a cada cliente censado, lo que permite tener un mejor control de la venta y del servicio que prestan los colaboradores.

2.2 TEORÍAS

2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO

Una de las teorías utilizadas en la investigación de mercados es la investigación de productos, es donde la investigación generalmente se realiza comparando varios productos de diferentes marcas, con el objeto de encontrar respuestas a preguntas ¿Cuál es el mejor? ¿Por qué es mejor? ¿Cuánto mejor es? (Naresh K. Malhotra ,2008).

Las 3 acciones en investigación de producto:

1. Comparar el producto con otro.
2. Comparar el producto con varias alternativas.
3. Comparar el producto con un patrón histórico, de un producto bien conocido, pero que no hace parte en la prueba.

Planeación estratégica para ventaja competitiva

Una de las estrategias de las compañías es establecer una planificación de comunicación corporativa adecuada, parte de ese plan incluye la fuerza de venta en donde se estaría aplicando parte de una cultura organizacional, al medir el conocimiento de las diferentes categorías de productos como las estrategias de mercadeo y venta (Naresh K. Malhotra ,2008).

Dentro del planeación de la comunicación se está desarrollando un plan de comunicación integral en donde se fomente la identificación el apoyo como parte de un buen ambiente laboral, al mismo tiempo encaminado a generar un mayor conocimiento de los productos y desarrollar las estrategias de venta necesaria, con el objeto de generar lealtad que incida de manera automática en la recompra de los productos y por ende representará mayores ingresos para la compañía.

La investigación de mercados, donde se establece los tipos de investigación y la forma de recolectar los datos, los instrumentos que se utilizan como las entrevistas a profundidad: estableciendo los parámetros para un adecuado uso de esta herramienta.

Los cuestionarios dependen de la calidad de las preguntas, el orden y el lenguaje que se utilice de acuerdo al público que se dirige (Marcela Benassini, 2009).

En este proyecto se utilizan las teorías de cultura organizacional como la base para buen desempeño, gestión del talento humano como parte fundamental de cualquier compañía, y parte de las estrategias empresariales que son las tácticas que permiten consolidar el liderazgo en el mercado.

2.2.2 CONCEPTOS

Consumidor: las personas y familias que adquieren o reciben alimento con el fin de satisfacer sus necesidades personales (RTCA 6701.3106).

Declaración de propiedades: cualquier representación gráfica o escrita que afirme, sugiera o implique que un alimento tiene cualidades especiales por su origen, propiedades nutritivas, naturaleza, elaboración, composición u otra cualidad cualquiera (Codex Stand 1-1985).

Envase primario: cualquier recipiente diseñado para entrar en contacto con el alimento y que contiene al alimento para su entrega como un producto único terminado, que los cubre totalmente, y que incluye los embalajes y envolturas. Un envase puede contener varias unidades o tipos de alimentos cuando se ofrece al consumidor (RTCA 6701.3106).

Para los fines del "marcado de la fecha" de los alimentos pre envasados, se entiende por:

Fecha de fabricación: la fecha en que el alimento se transforma en el producto descrito en la etiqueta.

Fecha límite de venta: la última fecha en que se ofrece el alimento para la venta al consumidor, después de la cual queda un plazo razonable de almacenamiento en el hogar (Codex Stand 1-1985).

Fecha de duración mínima: ("consumir preferentemente antes de"), la fecha en que, bajo condiciones ideales de almacenamiento, expira el período durante el cual el producto es

totalmente comercializable y mantiene todas las cualidades específicas se le atribuyen tácita o explícitamente. Sin embargo, después de esta fecha, el alimento puede ser todavía enteramente satisfactorio (RTCA 6701.3106).

Fecha límite de utilización: (fecha límite de consumo recomendada, fecha de caducidad), la fecha en que termina el período después del cual el producto, almacenado en las condiciones indicadas, no tendrá probablemente los atributos de calidad que normalmente esperan los consumidores. Después de esta fecha, no se considerará comercializable el alimento.

Con fines reglamentarios el RTCA sólo establece como comercialmente válidos la fecha de vencimiento claramente en el empaque, y no toma como exigencia la fecha de elaboración.

Alimento: toda sustancia elaborada, semielaborada o en bruto, que se destina al consumo humano, incluidas las bebidas, el chicle y cualesquiera otras sustancias que se utilicen en la elaboración, preparación o tratamiento de "alimentos", pero no incluye los cosméticos, el tabaco ni las sustancias que se utilizan únicamente como medicamentos (RTCA 6701.3106).

Aditivo alimentario: se entiende cualquier sustancia que no se consume normalmente como alimento por sí mismo ni se usa normalmente como ingrediente típico del alimento, tenga o no valor nutritivo, cuya adición intencional al alimento se hace para un fin tecnológico (inclusive organoléptico) en la fabricación, elaboración, tratamiento, envasado, empaquetado, transporte o almacenamiento provoque, o pueda esperarse razonablemente que provoque (directa o indirectamente), el que ella misma o sus subproductos lleguen a ser un complemento del alimento o afecten a sus características. Esta definición no incluye los "contaminantes" ni las sustancias añadidas al alimento para mantener o mejorar las cualidades nutricionales (Codex Stand 1-1985).

Ingrediente: cualquier sustancia, incluidos los aditivos alimentarios, que se emplee en la fabricación o preparación de un alimento y esté presente en el producto final aunque posiblemente en forma modificada.

Etiqueta: cualquier membrete, rótulo, marca, imagen u otra materia descriptiva o gráfica, que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, marcado en relieve o en huecograbado o adherido al envase de un alimento (RTCA 6701.07.10).

Etiquetado: cualquier material escrito, impreso o gráfico que contiene la etiqueta, acompaña al alimento o se expone cerca del alimento, incluso el que tiene por objeto fomentar su venta o colocación (Codex Stand 1-1985).

Lote: una cantidad determinada de un alimento producida en condiciones esencialmente iguales.

Pre envasado: todo alimento envuelto, empaquetado o embalado previamente, listo para ofrecerlo al consumidor o para fines de hostelería (RTCA 67.01.07:10).

Coadyuvante de elaboración: toda sustancia o materia, excluidos aparatos y utensilios, que no se consume como ingrediente alimenticio por sí mismo, y que se emplea intencionadamente en la elaboración de materias primas, alimentos o sus ingredientes, para lograr alguna finalidad tecnológica durante el tratamiento o la elaboración pudiendo dar lugar a la presencia no intencionada, pero inevitable, de residuos o derivados en el producto final (Codex Stand 1-1985).

Alimentos para fines de hostelería: aquellos alimentos destinados a utilizarse en restaurantes, cantinas, escuelas, hospitales e instituciones similares donde se preparan comidas para consumo inmediato (RTCA 67.01.07:10).

Nombre del alimento: deberá indicar la verdadera naturaleza del alimento y, normalmente, deberá ser específico y no genérico:

- Cuando se hayan establecido uno o varios nombres para un alimento en una norma del Codex, deberá utilizarse por lo menos uno de estos nombres.

En otros casos, deberá utilizarse el nombre prescrito por la legislación nacional.

Cuando no se disponga de tales nombres, deberá utilizarse un nombre común o usual consagrado por el uso corriente como término descriptivo apropiado, que no induzca a error o engaño al consumidor.

Se podrá emplear un nombre "acuñado", "de fantasía" o "de fábrica", o una "marca registrada", siempre que vaya acompañado de uno de los nombres indicados en las disposiciones.

En el tema de leche existe dos normativas por las que se rige en Centroamérica el comercio de los países de la región, donde el objetivo es establecer el uso correcto de los términos lecheros relacionados con los alimentos que se destinan al consumo directo o su ulterior elaboración (RTCA 67.04.65:12).

Leche: secreción mamaria normal de animales lecheros, obtenida mediante uno o más ordeños sin ningún tipo de adición o extracción, destinada al consumo en forma de leche líquida o la elaboración ulterior (RTCA 67.04.65:12).

Mezcla de producto lácteo con aceite o grasa vegetal comestible: producto obtenido por la sustitución total o parcial de la grasa láctea, recombinado con aceite o grasa vegetal comestible (RTCA 67.04.65:12).

Producto lácteo compuesto: producto en el cual la leche, productos lácteos o los constituyentes de la leche son una parte esencial en términos cuantitativos en el producto final tal como se consume, siempre que los constituyentes no derivados de la leche no estén destinados a sustituir totalmente o en parte a cualquiera de los constituyentes de la leche (CODEX –Stand 2006-1999).

Producto lácteo recombinado: producto resultante de la combinación de materia grasa de la leche y del extracto seco magro de la leche en sus formas conservadas, con o sin la adición de agua potable para obtener la composición apropiada del producto lácteo (RTCA 67.04.65:12).

Producto lácteo reconstituido: producto lácteo resultante de la adición de agua potable a la forma deshidratada o concentrada del producto en la cantidad necesaria para restablecer la proporción apropiada del agua respecto del extracto seco (Codex Stand 206-1999).

Producto lácteo: producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para su elaboración (Codex Stand 1-1985).

En el caso de las categorías de productos de néctares jugos y bebidas aún no existe un Reglamento Técnico Centroamericano que regule los estándares de pulpas o contenido de fruta de un producto para considerar que es jugo, para este tipo de productos, se hace referencia a la normativa del Codex alimentarios.

Por zumo (jugo) de fruta: se entiende el líquido sin fermentar, pero fermentable, que se obtiene de la parte comestible de frutas en buen estado, debidamente maduras y frescas o frutas que se han mantenido en buen estado por procedimientos adecuados, inclusive por tratamientos de superficie aplicados después de la cosecha de conformidad con las disposiciones pertinentes a lo establecido en la norma de jugos del Codex alimentarios.

Algunos zumos (jugos) podrán elaborarse junto con sus pepitas, semillas y pieles, que normalmente no se incorporan al zumo (jugo), aunque serán aceptables algunas partes o componentes de pepitas, semillas y pieles que no puedan eliminarse mediante las buenas prácticas de fabricación (BPF) (Codex-Stand 247-2005).

Los zumos (jugos) se preparan mediante procedimientos adecuados que mantienen

Las características físicas, químicas, organolépticas y nutricionales esenciales de los zumos (jugos) de la fruta de que proceden. Podrán ser turbios o claros y podrán contener componentes restablecidos de sustancias aromáticas y aromatizantes volátiles, elementos todos ellos que deberán obtenerse por procedimientos físicos adecuados y que deberán proceder del mismo tipo de fruta. (Codex Stand 247-2005).

El zumo (jugo) de fruta se obtiene como sigue: Zumo (jugo) de fruta exprimido directamente por procedimientos de extracción mecánica. Zumo (jugo) de fruta a partir de concentrados, mediante reconstitución del zumo (jugo) concentrado de fruta, tal como se define en la Sección 2.1.2 con agua potable que se ajuste a los criterios descritos en la Sección 3.1.1(c).

Zumo (jugo) concentrado de fruta: se entiende el producto que se ajusta a la definición dada anteriormente en la sección anterior, salvo que se ha eliminado físicamente el agua en una cantidad suficiente para elevar el nivel de grados Brix al menos en un 50% más que el valor Brix establecido para el zumo (jugo) reconstituido de la misma fruta, según se indica en el Anexo. En la producción de zumo (jugo) destinado a la elaboración de concentrados se utilizarán procedimientos adecuados, que podrán combinarse con la difusión simultánea con agua de pulpa y células de fruta, siempre que los sólidos solubles de fruta extraídos con agua se añadan al zumo (jugo) primario en la línea de producción antes de proceder a la concentración (Codex Stand 247-2005).

Los concentrados de zumos (jugos) de fruta podrán contener componentes restablecidos de sustancias aromáticas y aromatizantes volátiles, elementos todos ellos que deberán obtenerse por procedimientos físicos adecuados y que deberán proceder del mismo tipo de fruta. Podrán añadirse pulpa y células obtenidas por procedimientos físicos adecuados del mismo tipo de fruta (Codex Stand 247-2005).

Los néctares de fruta y néctares mixtos de fruta se etiquetarán claramente con la declaración de “contenido de zumo (jugo) ___ %”, indicando en el espacio en blanco el porcentaje de puré y/o zumo (jugo) de fruta en términos de volumen. Las palabras “contenido de zumo (jugo) ___ %” aparecerán muy cerca del nombre del producto en caracteres bien visibles, y de un tamaño no inferior a la mitad de la altura de las letras que figuran en el nombre del zumo (jugo) (CODEX-Stand 247-2005).

Es importante que la fuerza de venta tenga claro cómo se diferencia un jugo vrs una bebida de jugo ya que existe muchos competidores en el mercado por lo que se deben tener claro cuál es la ventaja competitiva de los productos y saber transmitir el mensaje a los consumidores. En esta categoría de productos para que un jugo sea considerado como tal el porcentaje de fruta debe ser igual a 50% (CODEX-Stand 247-2005).

En el mercado existen diversos productos que son catalogados en una categoría en la que no cumplen con el requisito para formar parte de la misma, un ejemplo que se debe considerar es la familia de jugos néctares y bebidas (JNBS) por ejemplo en el mercado local están en la categoría de jugo de naranja: Sula, Leyde, La Granja, Del Valle, Tampico todos considerados como “jugo de naranja”

Cuando la clasificación de la categoría está estipulada de la siguiente manera:

- ❖ Categoría de Jugo de naranja: Sula y Leyde
- ❖ Categoría de Bebida de jugo: La Granja
- ❖ Categoría de Bebida saborizada: Dela Valle y Tampico

El consumidor ha catalogado a La Granja como un jugo, porque en los ingredientes contiene pulpa de fruta, sin embargo el porcentaje que tiene es menor al cincuenta por ciento (50%), no es lo establecido en la norma Codex por lo tanto es una bebida de jugo. Cuando el contenido de fruta es menor, esto permite que el producto pueda tener mayor tiempo de vida

estante, ya que no tiende a oxidarse rápido como un jugo pasteurizado. Lo que hace que el producto tenga una duración menor es la cantidad de pulpa o contenido de fruta, adicionalmente la fórmula es más barata y por ende el precio es competitivo.

2.3 METODOLOGÍAS APLICADAS

2.3.1 ADMINISTRACIÓN MODERNA DEL RECURSO HUMANO

En la actualidad se habla de estrategia de Recursos Humanos para expresar la utilización deliberada de las personas para ganar y mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización (Idalberto Chiavenato, 2009).

El contexto de la administración del recurso humano está conformado por las personas y las organizaciones, Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en las organizaciones

1. Las organizaciones dependen de las personas para funcionar y alcanzar el éxito.
2. El trabajo requiere los esfuerzos y ocupa buena cantidad del tiempo de la vida de las personas
3. Las personas dependen del trabajo para su subsistencia y su éxito personal.
4. La posibilidad de crecer en la vida y tener éxito, depende del crecimiento que se tenga en la organización.

La propuesta de solución al desconocimiento pleno de las categorías de producto por parte del personal de venta tiene un énfasis en el talento humano de Lactosa al centrarse en capacitar y dotar al personal de la información necesaria de los productos, dentro del cronograma de actividades para la evaluación de la capacitación se planteó establecer un incentivo monetario para los colaboradores que logren manejar toda la información de cada uno de los productos.

2.3.2 INVESTIGACIÓN DEL PRODUCTO

Una de las metodologías más importantes es la de investigación de productos, donde se pueden hacer las comparaciones con relación a las diferentes marcas de la competencia, en este caso apoyado de los RTCA y aplicando la pruebas de investigación de mercados, se estableció

como objetivo que el personal de Lacthosa pueda clasificar y diferenciar los productos sustitutos con el fin de tener los argumentos de venta necesario para persuadir a los clientes.

En el cronograma de actividades de la propuesta se estableció las pruebas a ciegas de productos, con el equipo de impulsación, hacer uso de la técnica de mercadotecnia grupo focal, para degustar todas las opciones de productos que hay en mercado de cada productos que Lacthosa tiene en su portafolio.

En el proceso de indagación se está empleo la elaboración de las técnicas de mercadotecnia para la recolección de la información es el diseño del cuestionario, y la entrevista en profundidad que sirvió para recolectar los datos primarios que sustenta los resultados de la investigación (Marcela Benassini, 2009).

2.3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Las metodologías aplicadas se estableció la importancia de los criterios que miden un buen clima laboral, enfatizando en tres que son los siguientes: identificación, reconocimiento y apoyo, esto contribuye de manera directa la identificación del talento humano del depto. de Ventas con la misión de la compañía, el reconocimiento al establecer incentivos que el esfuerzo que se realiza es recompensado, y el apoyo al proporcionar toda la información necesaria de los productos para el manejo eficiente de cada categoría de productos (Jones Gareth, 2008).

La misión de Lacthosa es elaborar y comercializar alimentos inocuos de alta calidad que contribuyan al crecimiento y nutrición de una población saludable, dentro de la propuesta de capacitación se considera afianzar el sentido de pertenencia e identificación con la compañía.

La visión de Lacthosa es lograr el liderazgo de las industrias lácteas en la región centroamericana, ofreciendo alimentos de calidad. El área de ventas no solamente debe empaparse de la filosofía de la empresa si no conocer y sentirse parte de la estrategia, la misión y visión de la compañía, esta investigación por la limitante del tiempo no logro medir el clima laboral en cuanto a estos criterios, sin lugar a duda será un tema a considerar dentro de la evaluación de la propuesta.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se especifica la metodología aplicada a la investigación detallando el enfoque que se utilizó en todo el proceso de la investigación. La descripción del proyecto de investigación explica cómo se llevó a la práctica y proporciona la información necesaria para la obtención de los resultados que se exponen en el capítulo cuatro.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La investigación tiene un enfoque mixto con una mayor tendencia en el cuantitativo, utilizando lo básico de la estadística donde se aplica el análisis de los efectos, con un proceso exploratorio, porque es un fenómeno poco estudiado debido a que los RTCA tiene una vigencia reciente. Es descriptivo, porque busca especificar con propiedad las características y los perfiles de las personas, objetos o fenómeno que se someta a un análisis en este caso se está analizando el nivel de conocimiento de la fuerza de venta de Lactosa sobre de las diferentes categorías de productos que la compañía elabora y comercializa. Es explicativo porque detalla porque sucede un fenómeno o el problema encontrado, es más estructurado que las demás clases de estudio, porque proporcionan un entendimiento del fenómeno al que hace referencia (Roberto Sampiere, 2014).

En el trabajo de investigación se utiliza el método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. En este caso se deduce que la fuerza de venta desconoce a detalle todas las categorías de productos que Lactosa elabora y comercializa.

El instrumento a utilizar es una encuesta debidamente estructurada donde se está validando o descartando las hipótesis que se establecieron en la investigación. Debido a que el tiempo es una limitante en el estudio se procederá a realizar una investigación cuantitativa que nos permita medir el conocimiento que tiene la fuerza de ventas de LACTHOSA sobre las diferentes categorías de productos y las estrategias que utilizan para persuadir a los clientes que adquieran sus productos.

Para complementar el estudio se utiliza parte del enfoque cualitativo a través de la entrevista a profundidad dirigida a los gerentes, supervisores quienes son los encargados del manejo del personal de ventas, se busca estas dos perspectivas con el objeto de encontrar los resultados que permitan tomar acciones para la solución o la mejora continúa en el conocimiento básico para el manejo de las diferentes categorías de productos.

El objetivo de utilizar ambos enfoques es con el propósito de tener dos perspectivas del objeto de estudio, como perciben los jefes el problema y los vendedores que son las personas que interactúan de manera directa con el cliente.

3.3.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Fortalecimiento empresarial en la operatividad y ventas en el manejo de productos. Caso LACTHOSA	Desconocimiento de las categorías de productos en jugos y bebidas, leche y bebidas lácteas por parte del personal de venta de Lacthosa, donde no pueden utilizarlo	1¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene la fuerza de ventas sobre el manejo de categorías de productos del personal de ventas de Lacthosa?	Facilitar la información necesaria, para que se mejore la capacidad operacional , mediante un plan de comunicación centrado en dotar al personal de conocimiento y el manejo eficiente de las categorías de productos para entrenar a la fuerza de ventas esta a su vez pueda transmitir el mensaje a los	Identificar los factores que pueden limitar o potenciar al personal de ventas de LACTHOSA en el conocimiento y manejo de las categorías de productos	Categorías de productos	Fuerza de ventas
		2 ¿Cuáles son las causas y factores que pueden limitar o potenciar el conocimiento y manejo de las categorías de productos en LACTHOSA?		Analizar los datos recolectados y otras experiencias similares		

como una ventaja competitiva al comunicarlo a los consumidores	3 ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los gerentes y supervisores sobre los Reglamentos técnicos centroamericanos de alimentos?	consumidores.	Definir métodos de comunicación sencillas para dar a conocer las ventajas competitivas de los productos LACTHOSA vrs la competencia	Área de venta en la que se desempeña	Tiempo de trabajar para Lacthosa
	4 ¿Puede la fuerza de ventas comunicar a los clientes los beneficios del consumo de los productos?			Competencia	Conocimiento sobre la diferencia entre jugo y bebida
	5 La fuerza de ventas sabe diferenciar un jugo de fruta de una bebida saborizada?		Proponer un plan de capacitación centrado en dotar al personal de Lacthosa, los conocimientos y el manejar eficiente de las categorías de productos	Conocimiento de RTCA de alimentos	Conocimiento sobre la diferencia entre malteada y bebida lactea.

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Variables Dependientes



Independientes

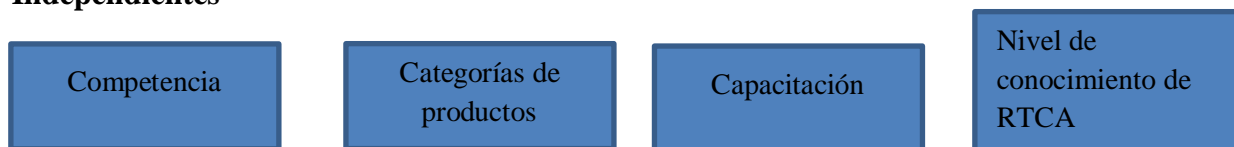


Figura 1. Variables de Estudio



Figura 2. Diseño de la Investigación

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Variables	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades	Escala
	Conceptual	Operacional					
Cantidad de productos		X	Cantidad de productos elaborados. Cantidad de productos comercializados	Nivel de conocimiento de los productos	2	Numérica	De intervalo
Categorías de productos		X	Conocimiento técnico/ características de productos	Nivel de conocimiento de las categorías	3	Categorica	De intervalo

Calidad del servicio	X		Aplicación pasos de la venta. Saludar, ofrecer todos los productos, revisar inventario. Despedirse	Nivel de conocimiento de los pasos de la venta	10	Numérica 7 pasos de venta	Nominal
Nivel de conocimiento de RTCA		X	Identificación de competencia por categoría de jugos/ categoría de bebidas lácteas	Nivel de conocimiento de RTCA	Entrevista en profundidad		Nominal
Área de venta en la que se desempeña		X	Canal detalle, Autoservicio, institucional, helado, equipo impulsación	Clasificación del área ventas	1		De intervalo
Tiempo de trabajar para Lactosa		X	Gerente. Supervisores. Vendedores. Impulsadoras.	Escala de tiempo de laborar en Lactosa	1	Numérica	De intervalo
Conocimiento de la competencia		X	Competencia en leche, malteada, jugos y bebidas	Nivel de conocimiento de la competencia	4		De intervalo
Diferenciación productos Lactosa y sustitutos		X	Identificación de los productos del mercado, jugos, bebidas de jugo y bebidas.	Nivel de conocimiento de productos sustitutos	6 y 7	Cualitativa grado de acuerdo	Nominal

3.1.2 HIPÓTESIS

- a) A mayor conocimiento del personal, mejor desempeño y ventas de los productos Lactosa.
- b) Los colaboradores de venta que tienen menos tiempo de trabajar para Lactosa son los que tienen un mayor desconocimiento de todas las categorías de productos.
- c) Los Gerentes y Supervisores de Venta tienen poco conocimiento sobre los RTCA de alimentos.
- d) A mayor capacitación a los colaboradores de venta mayores metas cumplidas en venta de producto.
- e) La capacitación impartida a los colaboradores de venta influye de manera positiva en las metas establecidas de este departamento.

- f) La identificación del personal de ventas con la misión de la empresa, genera un mayor compromiso con la compañía.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODO

El enfoque de la investigación es mixto con mayor tendencia cuantitativa. Tiene un alcance exploratorio porque investiga un problema poco estudiado ya que los Reglamentos Técnicos Centroamericanos tienen una vigencia reciente, es descriptivo porque a través de una encuesta se miden los conceptos y las variables del problema y se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que analice, se busca mostrar con precisión los ángulos o dimensiones del problema de estudio.

Para complementar el estudio con el análisis cualitativo se realizó una serie de entrevistas en profundidad dirigida a los Gerentes y Supervisores de Ventas, con el objeto de poder recopilar la información desde dos perspectivas, la de los jefes y la de los vendedores y el equipo de Impulsación que son los que tienen el contacto directo con los clientes.

3.3 INSTRUMENTOS

La necesidad de obtener información primaria implica llevar a cabo una serie de actividades especiales como el diseño del cuestionario y el establecimiento de la muestra.

El cuestionario es el instrumento formal o soporte utilizado habitualmente para recoger la información de campo. El diseño es un aspecto de gran importancia para obtener información fiable y válida. En general, un buen cuestionario será ameno y fácil de complementar. Las escalas de valoración que se usarán para medir las variables de interés. Así, habrá que elegir entre escalas comparativas o no comparativas. Determinar su estructura de orden o secuencia de las preguntas y su formato de gran importancia.

La entrevista en profundidad es una técnica basada en el juego conversacional. Una entrevista es un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. Estos dos roles, aunque lo parezca en el escenario de la entrevista, no desarrollan posiciones simétricas. Los temas de la conversación son decididos y organizados por el entrevistador, mientras que el entrevistado despliega a lo largo de la conversación

elementos cognoscitivos información sobre vivencias y experiencias, creencias, predisposiciones en torno a los temas que el investigador plantea. La entrevista en profundidad por lo tanto supone una conversación con fines orientados a los objetivos de una investigación social.

3.3.1 PROCEDIMIENTOS

En el procedimiento de aplicación se aplicaron los siguientes pasos:

- Se encuestaron los vendedores de manera aleatoria en la cámara de despacho cuando realizan el proceso de recarga de producto.
- Se leyeron las instrucciones y se explica el objetivo de la recopilación de la información.
- El procedimiento es oral, no se entrega la encuesta, se leen las preguntas para agilizar y evitar confusiones al momento de escribir las respuestas.
- En algunos casos se hace énfasis que la información no es para acusar el desconocimiento de los productos, con base resultados se realiza un plan que les permite afianzar los conocimientos y las cualidades del portafolio de productos que manejan.

Con la entrevista en profundidad se solicitó la colaboración de los gerentes y supervisores para que se estableciera en su agenda la entrevista, el proceso que se realizó fue el siguiente:

- Se visitó la oficina de los gerentes y se explicó que el objetivo de la entrevista es para fines académicos.
- Se solicitó permiso para entrevistar a los supervisores y se informó sobre la encuesta que se aplicó a los vendedores.
- Se leen las instrucciones de la entrevista y se solicita permiso para poder grabar la conversación y contar con toda la información.
- Se rompe el hielo y se trató de que tanto los gerentes y los supervisores de venta estuvieran dispuestos a hablar con confianza y brindar con honestidad toda la información solicitada en la entrevista.
- Al terminar la entrevista se agradeció por el tiempo y la información proporcionada.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son las que sustentan la investigación a través de información bibliográfica y la recolección de datos que se realizan con la muestra de estudio

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias constituyen la información de primera mano para construcción del marco teórico, el Codex en el tema de alimentos, libros y artículos relacionado al tema (Hernandez Sampieri, 2006).

La fuente primaria utilizada para la elaboración de los resultados de la investigación es el cuestionario aplicado a los vendedores y al equipo de impulsación, las entrevistas en profundidad que se realizó a los gerentes y los supervisores de ventas, de Lactosa División Sula Centro (Tegucigalpa) para obtener resultados desde ambas perspectivas.

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Los listados resúmenes compilaciones de las fuentes primarias. Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

En las fuentes secundarias que se utilizó son las siguientes: las medidas sanitarias y fitosanitarias del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, los Reglamentos Técnicos Centroamericanos (RTCA) de alimentos pre envasado, términos lecheros materia ya que estos se fundamentan en el Codex, artículos de mercadotecnia, de administración de la fuerza de ventas, el mercado de consumo masivo, diario la prensa publicación del estudio de la CEPAL nivel de pobreza en América Latina.

3.4.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio son los gerentes, supervisores, vendedores e impulsadoras, que forma parte directa y estratégica del equipo de venta de Lactosa Tegucigalpa.

Tabla 3. Población de estudio

Población de Estudio	Cantidad
Gerentes	ocho
Supervisoras	dieciséis
Vendedores	ciento treinta
Equipo de Impulsación	sesenta
Key Account	dos
Telemarketing	siete
Total	doscientos veintitrés

Población total doscientos veintitrés (223) conforman el equipo de ventas de Lactosa Tegucigalpa.

3.4.4 MUESTRA

Vendedores 130

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Ecuación 1 Fórmula para muestra de poblaciones finitas.

Fuente: Artículo de bioestadística

N= Total de la población

Za= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

*p= Proporción esperada (en este caso es 95%)

*q= 1-p (en su investigación 1-0.95 =0.05)

d=precisión (en su investigación 5%)

$$n = \frac{130 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{(0.05)^2 * (130 - 1) + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{23.72188}{0.3225 + 0.182476}$$

$$n = \frac{23.72188}{0.504976}$$

$$n = 46.97$$

La muestra igual a 47 vendedores.

Para el equipo de impulsación

$$N = \frac{60 \times (1.96)^2 \times 0.05(0.95)}{(0.05)^2 (130-1) + (1.96)^2 \times 0.05}$$

$$n = 21.26$$

$$n = 21.26$$

La muestra de las impulsadoras igual a 21.

3.4.5 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis son los vendedores y el equipo de impulsación que trabaja para Lactosa Tegucigalpa. El muestreo con los vendedores es probabilístico, el personal que llegó a recargar en la cámara de despacho, va llenando el cuestionario de manera aleatoria.

Con los gerentes y supervisores de venta, la unidad de análisis se tomó por conveniencia, seleccionando al que tiene más antigüedad con el más nuevo para la entrevista en profundidad, a fin de ver si en los resultados obtenidos influye la variable antigüedad.

3.4.6 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de análisis está conformada por los vendedores y el equipo de impulsadoras que laboran para la empresa.

La unidad de análisis para las entrevistas en profundidad está conformada por tres gerentes dos supervisor de venta.

3.5 TÉCNICA, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Técnica empleada en el cuestionario es la acción de encuestar a los colaboradores de venta, que entren en confianza y que puedan responder con honestidad cuando no saben la respuesta a una pregunta, en las entrevistas en profundidad la acción de conversar y tratar de que sea una plática normal en la que se sientan cómodos para expresar su criterio y que ellos mismos

puedan reconocer si carecen de información, o de herramientas que les permitan tener todo el conocimiento necesario de toda la gama de productos que tiene Lacthosa.

El instrumento que se utiliza es la encuesta. Para el enfoque cualitativo el instrumento que se utiliza es la entrevista en profundidad. El procedimiento aplicado con la encuesta a realizar de manera personalizada en la cámara de despacho, sin la presencia de los supervisores, en la entrevista en profundidad primero consultar agendas de los gerentes si ellos se sentía más cómodos hacerlo en su oficina o en la de comercio exterior para evitar la interrupción del personal que tienen a cargo.

3.5.1 TÉCNICA

Entrevistar a los gerentes en un ambiente tranquilo, hacer que sientan confianza en poder platicar e informar acerca de lo que ocurre en su área.

La técnica en la aplicación de la encuesta es explicar de manera detallada y sencilla el porqué de la investigación que es con fines académicos, y evitar en lo posible que se sientan incómodos cuando no saben la respuesta a las pregunta planteada, adicionalmente informar que de acuerdo los resultados obtenidos se implementara un plan de capacitación para apoyarles y proveerles de todas las herramientas necesaria, que les permitan desarrollar mejor sus funciones en el trabajo asignado.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

- 1) Tiempo corto o limitado para realizar una investigación más exhaustiva.
- 2) Poca información bibliográfica o estudios en otras empresas por que los RTCA entran en vigencia a finales del 2014 es un tema relativamente nuevo.
- 3) Existe apatía por parte del sector agroindustrial al no participar en las rondas de discusión de los reglamentos.
- 4) Poca disponibilidad de maestros que orienten a los estudiantes en los temas de tesis.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

EL presente capítulo se detalla los resultados de la encuesta y la entrevistas en profundidad, en base a los resultados se elaboró la propuesta para resolver las causas del problema de la investigación.

4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para Lacthosa?

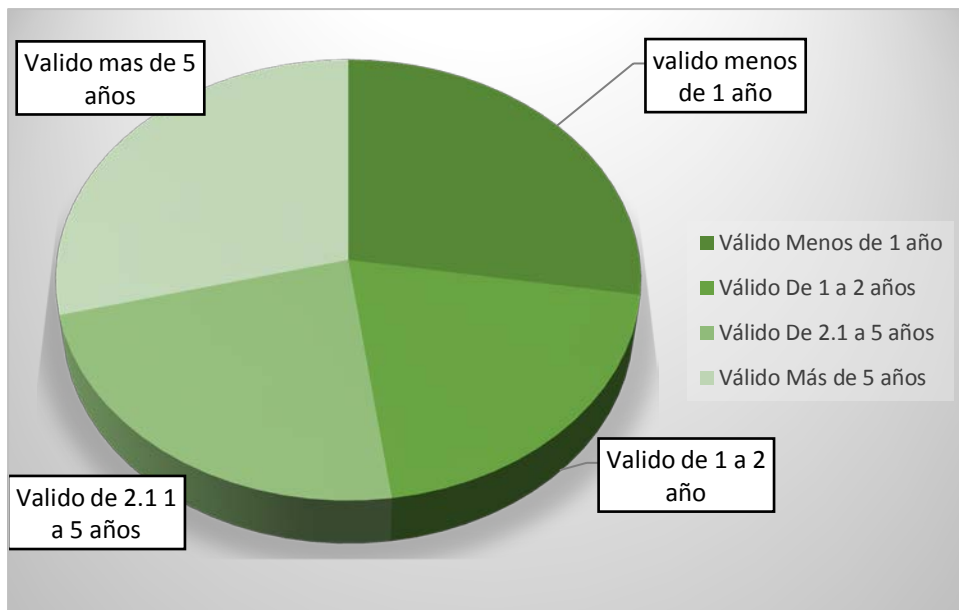


Figura 3. Tiempo de trabajar para Lacthosa

Tabla 4. Frecuencia Tiempo de trabajar para Lacthosa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	19	27.5	27.5	27.5
De 1 a 2 años	14	20.3	20.3	47.8
Válido De 2.1 a 5 años	16	23.2	23.2	71.0
Más de 5 años	20	29.0	29.0	100.0
Total	69	100.0	100.0	

El 29% del personal tiene más de 5 años de trabajar para Lacthosa, lo que indica que es una empresa estable, sin embargo, en este año la estabilidad laboral se vio afectada por la amenazas de los delincuentes denominados mareros, lo que provocó la renuncia de algunos vendedores. Debido a ello el 25.5% de los encuestados tienen menos de un año de antigüedad.

2) ¿En qué área del departamento de venta trabaja?

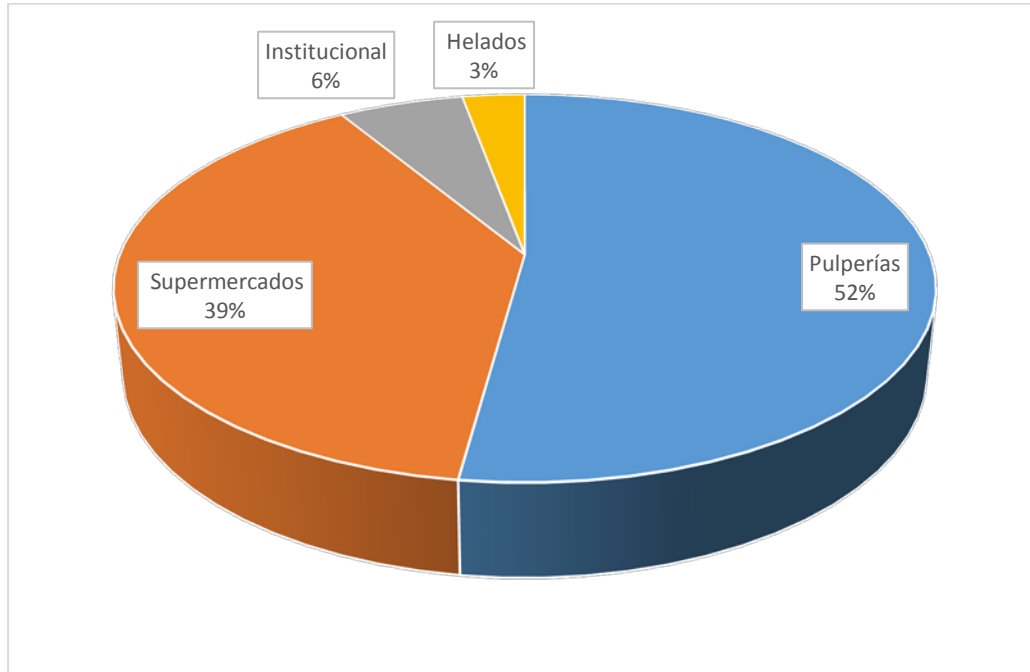


Figura 4. Área de venta en la que trabaja

Tabla 5. Área de venta en la que Labora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pulperías	36	52.2	52.2	52.2
Supermercados	27	39.1	39.1	91.3
Válido Institucional	4	5.8	5.8	97.1
Helados	2	2.9	2.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

El mercado de consumo masivo de Honduras está compuesto por el 80% del canal detalle, 16% del canal autoservicio y 4% institucional. La muestra aleatoria que se encuestó del

Departamento de ventas el 52.2% son vendedores de pulperías, del canal autoservicio se sondearon 22 impulsadoras 12 de Wal-Mart y 10 de La Colonia.

3¿Cuántos productos elabora y comercializa Lacthosa?

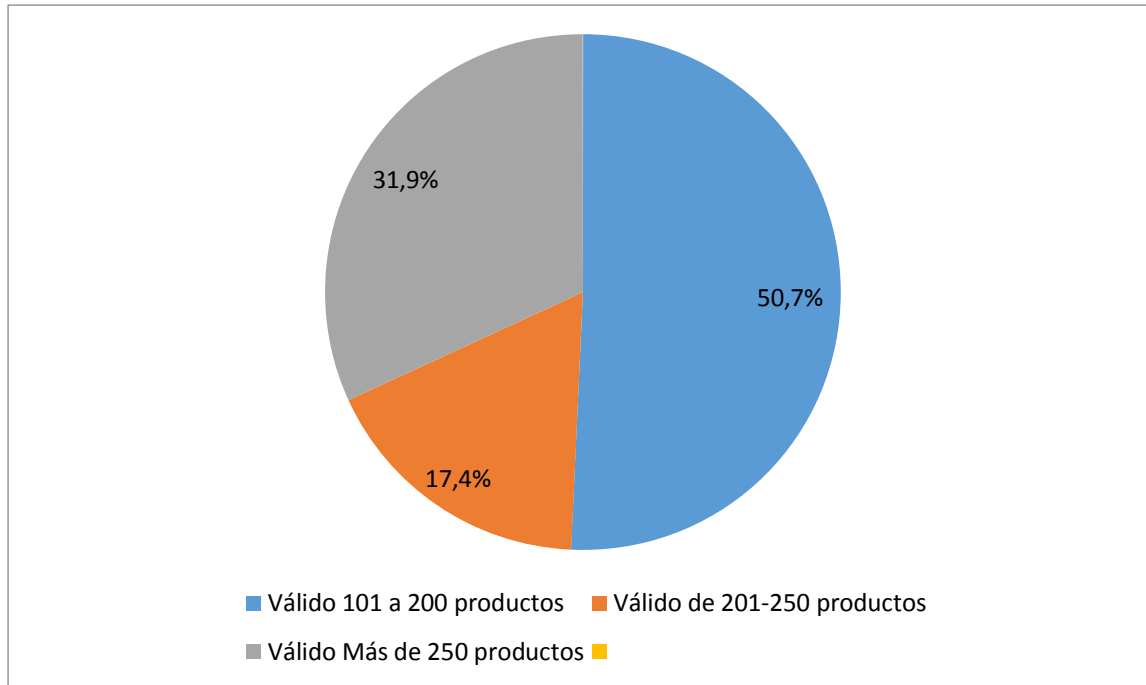


Figura 5. Cantidad de productos que Lacthosa elabora.

Tabla 6. Cantidad de productos que Lacthosa elabora.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 101 a 200 productos	35	50.7	50.7	50.7
de 201-250 productos	12	17.4	17.4	68.1
Más de 250 productos	22	31.9	31.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

El personal de ventas de Lacthosa identifica que la compañía cuenta con alrededor con una escala de productos de 101-200, sin embargo, la cantidad a la fecha es de 250 aproximadamente, cada área de ventas está familiarizada con los productos que distribuye en el canal comercial que está asignado a atender. En el rango de 1 a 100 productos no se obtuvo respuestas.

4¿Cuáles de los productos que se presentan a continuación elabora y comercializa Lacthosa?

Tabla 7. Categorías de productos que Lacthosa elabora y comercializa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Leche				
Valido Si	69	100.00	100	100
Malteada				
Valido Si	69	100.00	100	100
Jugo de Naranja				
Valido Si	69	100.00	100	100
Jugo de Fruta				
Valido Si	69	100.00	100	100
Bebidas de naranja				
Valido Si	68	98.60	98.6	98.6
No	1	1.40	1.4	100
Total	69	100.00	100	100
Crema				
Valido Si	68	98.6	98.6	98.6
No	1	1.4	1.4	100
Total	69	100	100	100

Las categorías de Productos que conocen mejor los vendedores y las impulsadoras son las familias de leche; leche UHT, malteadas jugo de naranja, jugos de fruta varios, bebida de naranja y la crema considerados los principales productos de venta de Lacthosa. Solamente uno o dos del personal de ventas encuestado contestaron que no se elaboran esos productos.

Tabla 8. Categorías de productos que Lacthosa elabora y comercializa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Margarina					
Valido	Si	67	97.10	97.1	97.1
	No	2	2.90	2.9	100
	Total	69	100.00	100	
Quesos					
Valido	Si	68	98.60	98.6	98.6
	No	1	1.40	1.4	100
	Total	69	100.00	100	
Yogurt					
Valido	Si	68	98.60	98.6	98.6
	No	1	1.40	1.4	100
	Total	69	100.00	100	
Helados					
Valido	Si	62	89.90	89.9	89.9
	No	7	10.10	10.1	100
	Total	69	100.00	100	
Crema Pastelera					
Valido	Si	21	30.40	30.4	30.4
	No	48	69.60	69.9	100
	Total	69	100.00	100	
Leche condensada					
Valido	Si	8	11.6	11.6	11.6
	No	61	88.4	88.4	100
	Total	69	100	100	
Bebidas con proteinas					
Valido	Si	17	24.6	24.6	24.6
	No	52	75.4	75.4	100
	Total	69	100	100	

En Lacthosa no se produce leche condensada y ni bebidas con proteína, los resultados demuestran que un 15% de la fuerza de ventas de Lacthosa no conoce de manera específica y detallada el portafolio de productos.

5¿Quién es la competencia directa de Lactosa en la categoría de leche?

Tabla 9. Competencia directa de Lactosa categoría de leche

Leyde	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Si	69	100.00	100	100
Delta				
Valido Si	9	13.00	13	100
No	60	87.00	87	100
Total	69	100.00	100.00	
Alcosa				
Valido Si	31	44.90	44.9	100
No	38	55.10	55.1	100
Total	69	100.00	100	
Eskimo				
Valido Si	6	8.70	8.7	8.7
No	63	91.30	91.3	100
Total	69	100.00	100	
Boquerón				
Valido Si	21	30.40	30.4	30.4
No	48	69.60	69.9	100
Total	69	100.00	100	

La fuerza de ventas de Lactosa identifica como su principal competencia en la categoría de leche a la empresa Leyde, En segundo lugar identifican a Alcosa que tiene mayor presencia en el canal Autoservicio, el 13% de los encuestados (vendedores de Sula) identifican a Delta como una competencia a pesar de ser una marca de Lactosa, ya que se maneja como una subdivisión dentro de la compañía.

6. ¿Quién es la competencia directa de Lacthosa en la categoría de leche saborizada (malteadas)?

Tabla 10. Competencia directa de Lacthosa categoría de leche saborizada

Leyde	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Si	68	98.60	98.6	98.6
No	1	1.4	1.4	100
	69	100.00	100	
Delta				
Valido Si	12	17.40	17.4	17.4
No	57	82.60	82.6	100
Total	69	100.00	100	
Alcosa				
Valido Si	20	29.00	29	29
No	49	71.00	71	100
Total	69	100.00	100	
Eskimo				
Valido Si	12	17.40	17.4	17.4
No	57	82.60	82.6	100
Total	69	100.00	100	
Chakalaca				
Valido Si	10	14.50	14.5	14.5
No	59	85.50	85.5	100
Total	69	100.00	100	

La fuerza de ventas de Lacthosa identifica a Leyde como su mayor competencia en la categoría de leche saborizada. En segundo lugar Alcosa compañía que está diversificando las categorías de sus productos.

7 ¿Quién es la competencia directa de Lacthosa en la categoría de jugos?

Tabla 11. Competencia directa de Lacthosa categoría de jugos

Leyde	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Si	68	98.60	98.6	98.6
No	1	1.4	1.4	100
	69	100.00	100	
Delta				
Valido Si	14	20.30	20.3	20.3
No	55	79.70	79.7	100
Total	69	100.00	100	
Alcosa				
Valido Si	28	40.57	40.57	40.5
No	41	59.50	59.5	100
Total	69	100.00	100	
Del Valle				
Valido Si	30	43.47	43.47	43.4
No	39	56.52	56.52	100
Total	69	100.00	100	
La Granja				
Valido Si	55	79.71	79.7	79.7
No	14	20.28	20.2	100
Total	69	100.00	100	

Al analizar los resultados de los encuestados a que empresa considera como su mayor competencia en la categoría de Jugos, identifican a Leyde en primer lugar, La Granja en segundo lugar quien ha logrado una importante participación del mercado de jugo y bebidas.

8 ¿Quién es la competencia directa en la categoría de bebidas?

Tabla 12. Competencia directa de Lactosa categoría de bebidas saborizadas

Tampico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Si	47	68.10	68.1	68.1
No	22	31.9	31.9	100
	69	100.00	100	
Del Valle				
Valido Si	43	62.30	62.3	62.3
No	26	37.70	37.7	100
Total	69	100.00	100	
Montana				
Valido Si	27	39.10	39.1	39.1
No	42	60.90	60.9	100
Total	69	100.00	100	
Juice				
	18	26.10	26.1	26.1
No	51	73.90	73.9	100
Total	69	100.00	100	
Leyde				
Valido Si	28	40.60	40.6	40.6
No	41	59.40	59.4	100
Total	69	100.00	100	

En esta categoría de productos existe mucha competencia, los colaboradores del departamento de Ventas identifica a Tampico en primer lugar, sin embargo los vendedores comentaron que marcas como Quanty y Florida se distribuyen en el canal detalle (pulperías).

9¿Conoce cuál es la diferencia entre un jugo y una bebida saborizada?

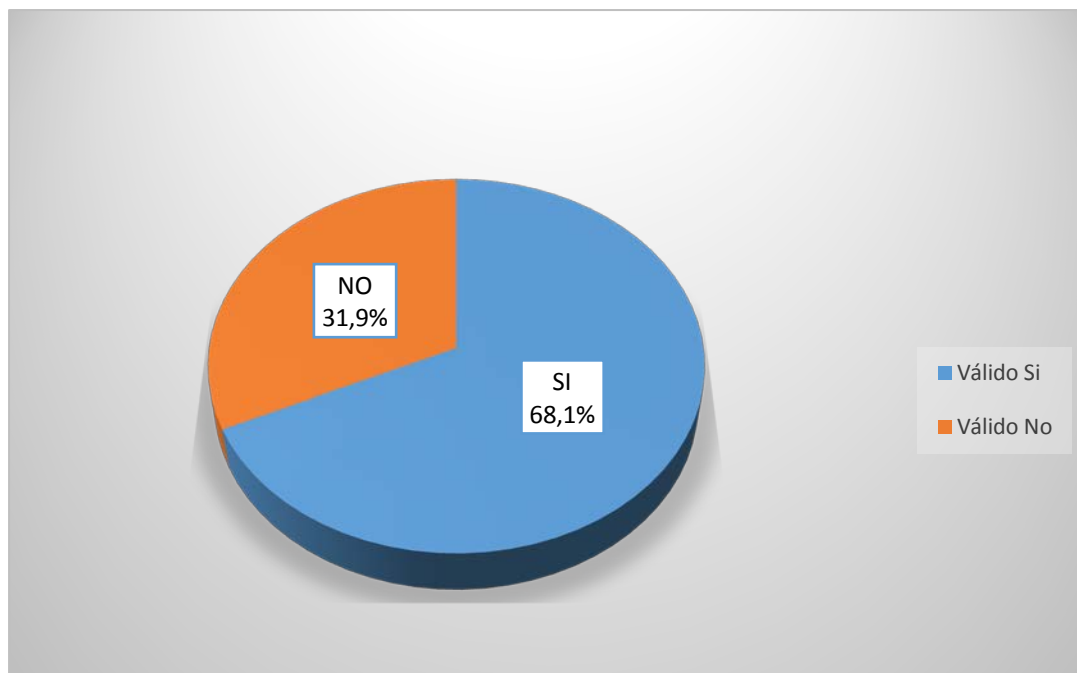


Figura 6. Diferencia entre un jugo y una bebida

Tabla 13. Conoce cuál es la diferencia entre un jugo y una bebida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	47	68.1	68.1	68.1
Válido No	22	31.9	31.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

El 68% del personal de venta conoce cuál es la diferencia entre un jugo y una bebida, al justificar su respuesta más común es que el jugo es más natural que la bebida. Sin embargo el 32% no saben comunicar bien cuál es la diferencia para lo cual se debe implementar el plan de capacitación que destaquen las cualidades del jugo de naranja vrs una bebida con sabor a naranja.

10¿Conoce cuál es la diferencia entre una leche saborizada y una bebida láctea?

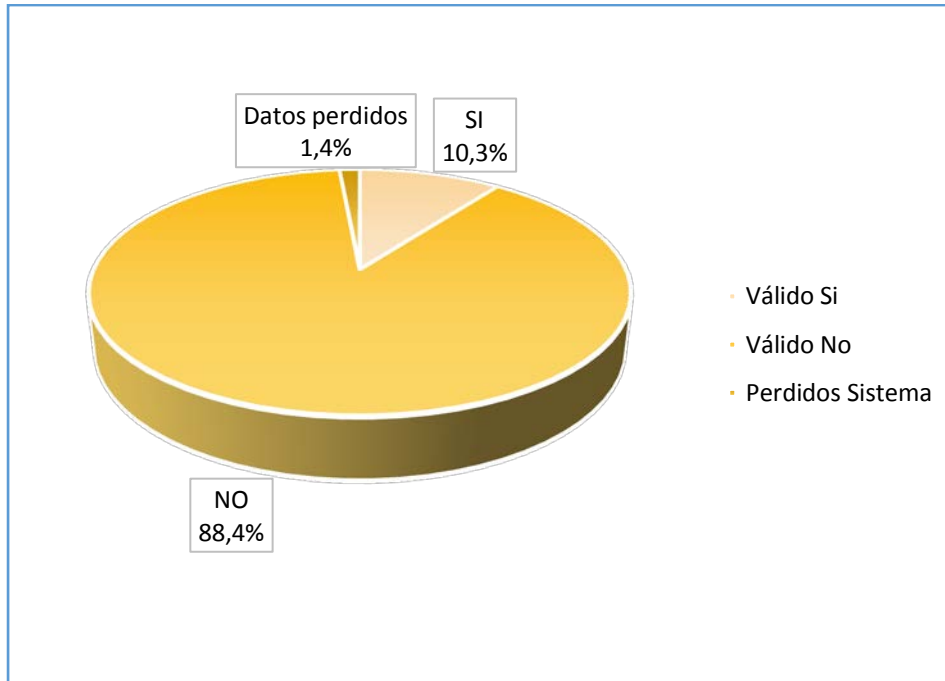


Figura 7. Diferencia entre una malteada y bebida láctea

Tabla 14. Diferencia entre una malteada y una bebida láctea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	7	10.1	10.3	10.3
	No	61	88.4	88.4	100.0
Perdidos	Sistema	1	1.4	1.4	
	Total	69	100	100.0	

En cumplimiento con los objetivos de la investigación, los colaboradores del departamento de Ventas no conocen cual es la diferencia entre una leche saborizada y una bebida láctea. Del equipo de impulsación el 80% contestó que si conocían la diferencia entre malteada y bebida láctea, sin embargo su definición no era válida, por esta razón se consideró la opción “no” para no sesgar los resultados de la investigación.

11¿Ha recibido capacitación acerca de todas las categorías de productos que Lacthosa elabora?

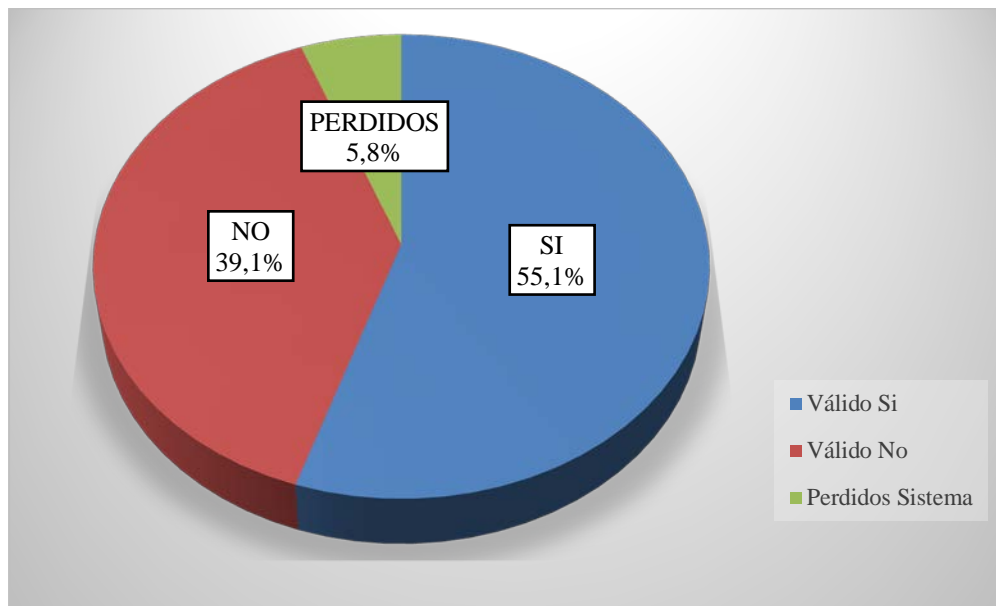


Figura 8. Capacitación de todas las categorías de productos

Tabla 15. Frecuencia de capacitación de todas las categorías de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	38	55.1	55.1	58.5
	No	27	39.1	39.1	100
Perdidos	Sistema	4	5.8	5.8	
	Total	69	100		

El 55% del personal de venta confirma que recibieron capacitación de todos los productos que Lacthosa elabora, el 39% considera que la inducción que brinda la empresa al momento de ingresar a la misma, específicamente sobre todos los productos, no es suficiente para conocer todas las familias o categorías de productos que Lacthosa tiene en su portafolio de una manera detallada y específica en cuanto a las cualidades de los productos.

12 ¿Considera que la información proporcionada de los productos es suficiente para tener las tácticas de venta necesarias para persuadir a los clientes?

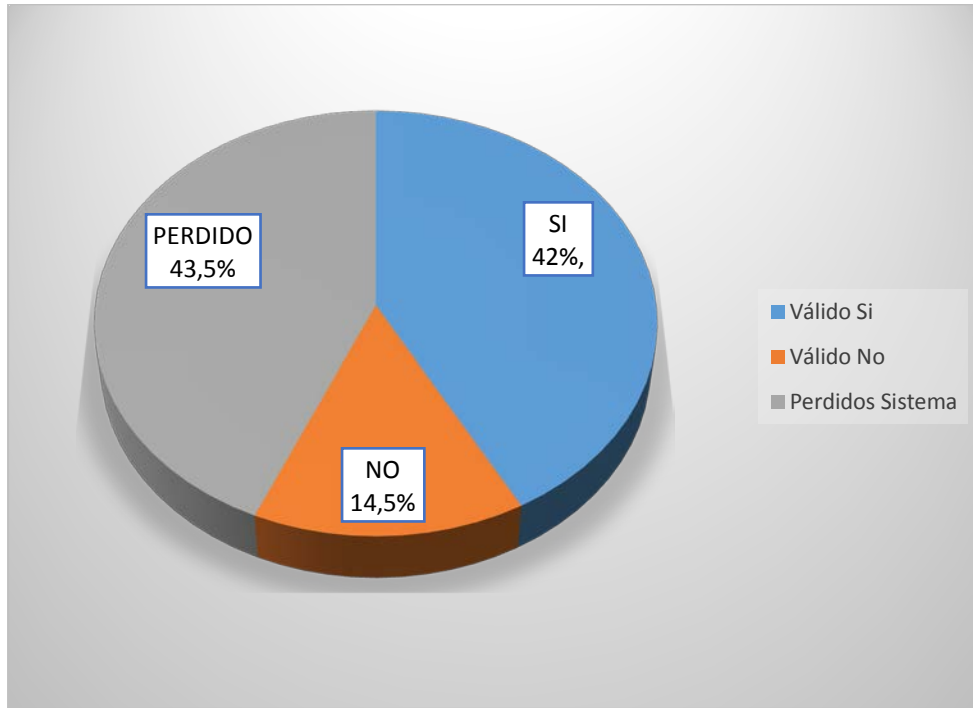


Figura 9. Frecuencia de la información proporcionada

Tabla 16. Considera que la información de los productos proporcionada es suficiente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	29	42.0	42.03%	74.4
Válido No	10	14.5	14.5%	100.0
Perdidos Sistema	30	43.5	43.5%	
Total	69	100.0		

El 39% del personal encuestado no indicó haber recibido capacitación y del total que afirman que si recibieron el (41%), el 14% consideran que la información brindada no es suficiente para conocer en detalle todas las categorías de productos que elabora Lacthosa.

13 ¿Cuándo visita a sus clientes como realiza una venta normal, describa el proceso de una venta normal? Aplica cualquier tipo de producto

Tabla 17. Pasos o técnicas de venta.

Saludar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Si	68	98.60	98.6	98.6
No		1	1.40	1.4	100
Total		69	100.00	100	
Romper hielo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Si	68	98.60	98.6	98.6
No		1	1.40	1.4	100
Total		69	100.00	100.0	
Ofrecer todos los productos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Si	64	92.80	92.8	92.8
No		5	7.20	7.2	100
Total		69	100.00	100	
Revisar el inventario		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Si	62	89.90	89.9	89.9
No		7	10.10	10.1	100
Total		69	100.00	100	
Cobrar y despedirse		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Si	47	68.10	68.1	68.1
No		22	31.90	31.9	100
Total		69	100.00	100	

En el Departamento de Ventas ha creado los pasos básicos de una venta, estos pasos dependen del canal al que se está atendiendo el vendedor, por ejemplo: los colaboradores asignados para atender los supermercados, funcionan como entregadores ya que estos no elaboran pedidos, el cliente lo hace de manera directa con el área de Telemarketing. . En el caso

de las 22 impulsadoras /displays que se encuestaron y que están en el punto de venta no tienen la función de atender de manera personalizada al cliente, no cobran ni se despiden, razón por lo que estos dos criterios aparecen con menor frecuencia.

4.2 ANÁLISIS MULTIVARIADO

Tabla 18. Tiempo de trabajar para Lacthosa vrs Área de venta en la que Labora

		Área de venta en la que Labora				Total
		Pulperías	Supermercados	Institucional	Helados	
Tiempo de trabajar para Lacthosa	Menos de 1 año	12	5	1	1	19
	De 1 a 2 años	8	5	1	0	14
	De 2.1 a 5 años	5	9	1	1	16
	Más de 5 años	11	8	1	0	20
Total		36	27	4	2	69

El personal de ventas que tiene mayor rotación es el área del canal detalle (pulperías), la incidencia se da debido al cobro de impuesto de guerra de algunas zonas de la capital.

Tabla 19. Tiempo de trabajar para Lacthosa vrs Identifique los productos que Lacthosa elabora leche condensada

Leche condensada		Identifique los productos que Lacthosa elabora		Total
		Si	No	
Tiempo de trabajar para Lacthosa	Menos de 1 año	5	14	19
	De 1 a 2 años	0	14	14
	De 2.1 a 5 años	2	14	16
	Más de 5 años	1	19	20
Total		8	61	69

Al hacer el análisis de la variable tiempo de trabajar para Lacthosa versus categorías de productos, los que seleccionaron la leche condensada como parte de los productos del portafolio de Lacthosa, son los colaboradores de ventas que tienen menos tiempo de trabajar para la

empresa. A menor tiempo de trabajar para Lacthosa mayor desconocimiento de todas las categorías de productos que la empresa elabora.

Tabla 20. Tiempo de trabajar para Lacthosa vrs Identifique los productos que labora

		Identifique los productos que Lacthosa elabora		Total
		Si	No	
Bebida con proteínas	Menos de 1 año	7	12	19
	De 1 a 2 años	3	11	14
	De 2.1 a 5 años	3	13	16
	Más de 5 años	4	16	20
	Total	17	52	69

Los colaboradores del Departamento de Ventas que contestaron que Lacthosa tiene en su portafolio una bebida con proteína, confunden la leche con fibra con este tipo de producto. La mayoría son los que tienen menos de un año de trabajar para la compañía. En ese sentido se puede verificar la hipótesis que el recurso humano de ventas que tiene menos tiempo de laborar para Lacthosa es que más desconoce todas las categorías de productos que se comercializan.

Tabla 21. Tiempo de trabajar para Lacthosa vrs Conoce cuál es la diferencia entre una malteada y una bebida láctea

		Conoce cuál es la diferencia entre una malteada y una bebida láctea		Total
		Si	No	
Bebida con proteínas	Menos de 1 año	1	18	19
	De 1 a 2 años	3	11	14
	De 2.1 a 5 años	3	13	16
	Más de 5 años	1	19	20
	Total	8	61	69

La fuerza de ventas no sabe diferenciar entre una bebida y una malteada, en este caso se puede observar que la variable tiempo de trabajar para Lacthosa no es relevante; el porcentaje

más alto es en el personal que tiene más tiempo de trabajar para Lacthosa con un 27.5% y en segundo lugar el personal que tiene menos de un año.

4.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Tabla 22. Resultados de la Entrevista en Profundidad

Preguntas de la entrevista	Gerentes	Supervisores
1.¿Cuál es el cargo que desempeña en Lacthosa y cuáles son las funciones que desempeñan?	<p>Gerente Regional de Ventas Sula Detalle Gerente de Ventas Delta. Gerente de Ventas Institucional</p> <p>Funciones: Administrar, coordinar y dirigir el recurso humano y equipo asignado. Mantener disciplina en el equipode ventas, Incentivar al equipo para el cumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Gerencia. Elaborar planes y presentaciones de ventas. Asistir a reuniones y negociar con franquicias.</p>	<p>Supervisor de Ventas Detalle Supervisor de Ventas Detalle</p> <p>Funciones: Establecer objetivos de ventas, incentivar al personal a cargo lograr las metas por ruta. Supervisar que los vendedores estén atendiendo todos los clientes que tienen. Supervisar que los vendedores ofrezcan todos los productos. Revisar que el material promocional este colocado en las pulperías. Elaborar los pedidos en el sistema de cada ruta con el vendedor.</p>
2. ¿Cuántos años tiene de laborar en Lacthosa?	<p>Veintitrés años Cuatro años Cinco años</p>	<p>Diecinueve años Cinco años</p>
3.¿Cuántos productos tiene Lacthosa, los podría mencionar por categoría?	<p>Los productos por familia son los : leches pasteurizadas, leches UHT, leche saborizada (malteadas) jugo de naranja, jugos varios de frutas, cremas, quesos yogurt, helados. Sin embargo están mas familiarizados con los productos que que venden en su canal de comercialización, por ejemplo los gerentes de detalle conocen mas al dedillo los productos pasteurizados que se venden en las pulperías.</p>	<p>Las familias de productos: leches pasteurizadas, leches UHT, leche saborizada, (malteadas) néctares , jugos de naranja, jugos varios de frutas, cremas, quesos, yogurts, quesos, helados, margarinas, agua en bote y en bolsa.</p>
4.¿Cuántas marcas se comercializa en Lacthosa, podría hacer mención de cada una de ellas y a que productos corresponden?	<p>Sula: corresponde a leche, leche UHT, leche saborizada (malteadas) néctares, jugo de naranja, jugos varios de fruta, crema y agua. Fristy: bebida con sabor a naranja Delta: leche, jugos, cremas y helados. Chilly Willy: cremas Polimil y catracha para la crema.</p>	<p>Sula y Delta: para leches, leches UHT, malteadas, néctares y cremas. Para yogurt: Gaymonts Sula y Delta: para laa crema , quesos y margarinas.</p>

<p>5.¿Conoce cuál es la competencia directa de cada categoría de producto?</p>	<p>La principal competencia que identifican es “Leyde” seguido Dos Pinos en UHT, . El Gerente de ventas Delta considera a Sula como competencia. En la categoría de Yogurts esta Yoplait, Yes y Dos Pinos.</p>	<p>De igual manera los supervisores consideran a “Leyde” como su mayor competencia, en la categorías de leches, jugos maltedas cremas. En la categorías de jugos consideran a La Granja como uno de los principales jugadores del mercado. Competencia en la categoría de bebidas Tampico, Florida y Quanty.</p>
<p>6.¿ Conoce cuáles son los productos sustitutos en la categorías de leche saborizada?</p>	<p>Los gerentes del canal detalle no identifican los productos sustitutos o las bebidas lácteas saborizadas ya que la competencia no tiene presencia en este canal. El gerente de canal institucional si identifica a Shakalaca como un sustituto en leche saborizada.</p>	<p>Los supervisores no identifican los productos sustitutos en la categoría de leche saborizada ya que la competencia no tiene una presencia relevante en este canal de comercialización.</p>
<p>7. ¿ Conoce cuáles son los productos sustitutos en la categoría de jugos?</p>	<p>Los gerentes hacen mención de todos los productos que el consumidor tiene la opción de comprar en vez de jugo, desde los refrescos carbonatadas, bebidas isotónica , las bebidas energizantes etc. Hacen mención de las bebidas saborizadas que se presentan al consumidor como jugo de fruta no como bebida.</p>	<p>Los supervisores comentan que todas las opciones que se presentan en el mercado desde una soda hasta una bebida con sabores son sustitutos para el mercado de jugos néctares y bebidas (JNB). Menciona a La Granja que es una bebida de naranja que el consumidor identifica como un jugo y no lo es.</p>
<p>8 ¿Qué opina usted sobre las etiquetas de los productos de la competencia?</p>	<p>Los gerentes de ventas hacen mención de la bebida de jugo Del Valle que se vende en el mercado como jugo de naranja, por lo que considera que la mayor parte de los competidores no clasifican sus producto en la categoría correcta.</p>	<p>La competencia no declara información real, no proporcionan toda la información del producto.</p>
<p>9 Ha escuchado hablar de los Reglamentos Técnicos Centroamericanos RTCA ¿Qué idea tiene sobre los mismos y para qué sirven?</p>	<p>RTCA son normas que regulan el comercio, tienen poco conocimiento de cuantos hay en el tema de alimentos, y a que se refieren cada uno de estos.</p>	<p>No ha escuchado sobre el tema, no está familiarizado con los RTCA, lo relacionan algunas áreas de inocuidad, en el sector ganadero, no al etiquetado de los empaques de alimentos.</p>
<p>10 ¿Cree que en nuestro país se apliquen estos RTCA?</p>	<p>Consideran que en nuestro país no se aplican, la fiscalía del consumidor no vigila o controla la información que se declara en los productos.</p>	<p>Los supervisores creen que si hay vigilancia y control pero en los mercados donde las autoridades andan vigilando las fechas de vencimiento de los productos y los precios, el tema de registros sanitarios. No consideran el tema de etiquetado de los productos</p>
<p>11 Conoce cuáles son las técnicas de venta que utilizan los vendedores de Lacthosa?</p>	<p>En Lacthosa e se ha implantado los pasos de la venta: donde los vendedores deben saludar a los clientes, romper el hielo, pedir permiso para revisar los inventarios en los lugares donde los dejan ingresar, ofrecer todos los productos, sugerir o elaborar el pedido con el cliente, colocar el producto, entregar factura y cobrar</p>	<p>Los supervisores también hacen mención de los pasos de la venta ellos salen a supervisar que se realice los siguientes pasos: Llegar al punto de venta. Saludar a los clientes. Ofrecer toda la gama de productos. Ofrecer nuevos productos Facturar y en las pulperías donde dejan entrar al vendedor colocar el producto. Cobrar. Despedirse e informar cuando será la próxima visita</p>

<p>12¿Cuál es la principal forma de motivación que utiliza en Lacthosa en el departamento de venta?</p>	<p>Motivación: utiliza bonos económicos. Reuniones o convivios de grupo, paseos/ premios , canastas familiares, bolsa de productos en cumpleaños, cena navideña con regalos, uniformes, transporte, celebraciones el día del niño donde el vendedor comparte con toda su familia. Seguro medico y de vida</p>	<p>La motivación es económica, existen varios bonos, por metas, por devoluciones y por el aseo de los vehículos, a parte las promociones de temporada por ejemplo del bingo con el jugaso y se está rifando un vehículo. Otros beneficios: canasta familiar que la empresa le da a los colaboradores, cuando les celebran el día de niño, y la cena o almuerzo navideño y rifas.</p>
<p>13¿Considera que el nivel de conocimiento de los productos en los colaboradores de venta incide de manera directa en el desempeño de las mismas?</p>	<p>Si incide ya que entre mas conocimiento se tenga de los productos será mas fácil poder proporcionar las respuesta adecuadas, a los clientes y por ende tener un mayor nivel de convencimiento para que realizar una venta.</p>	<p>Si es básico que conozcan cada uno de los beneficios que tienen los productos, para que de esta manera pueda proporcionar toda la información de los productos. Es importante empaparse de la filosofía de fuerza de ventas Lacthosa. Consideran que el factor monetario es lo que mas incide en el desempeño de ventas.</p>

Se entrevistó a tres Gerentes de Venta, dos Supervisores y como resultado cada gerente o supervisor tienen más conocimiento de las categorías de productos que comercializa en el canal de venta que atiende (detalle, autoservicio, institucional), así mismo, de la competencia que tiene presencia en el canal que atienden. En relación al conocimiento de la bebida láctea se observa que hay desconocimiento por parte de los supervisores, esto debido a que en canal detalle no tiene presencia.

En el tema de Reglamentos Técnicos Centroamericanos (RTCA) existe muy poco conocimiento, establece sólo que son normas para estandarizar el comercio de alimentos; se debe trabajar para que puedan identificar cuantos son los enunciados en este reglamento que se aplica al tipo de alimentos que produce Lacthosa.

Destacar las ventajas y afirmar las cualidades de los productos para poder tener más argumentos que puedan persuadir a los clientes que generen una compra.

4.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

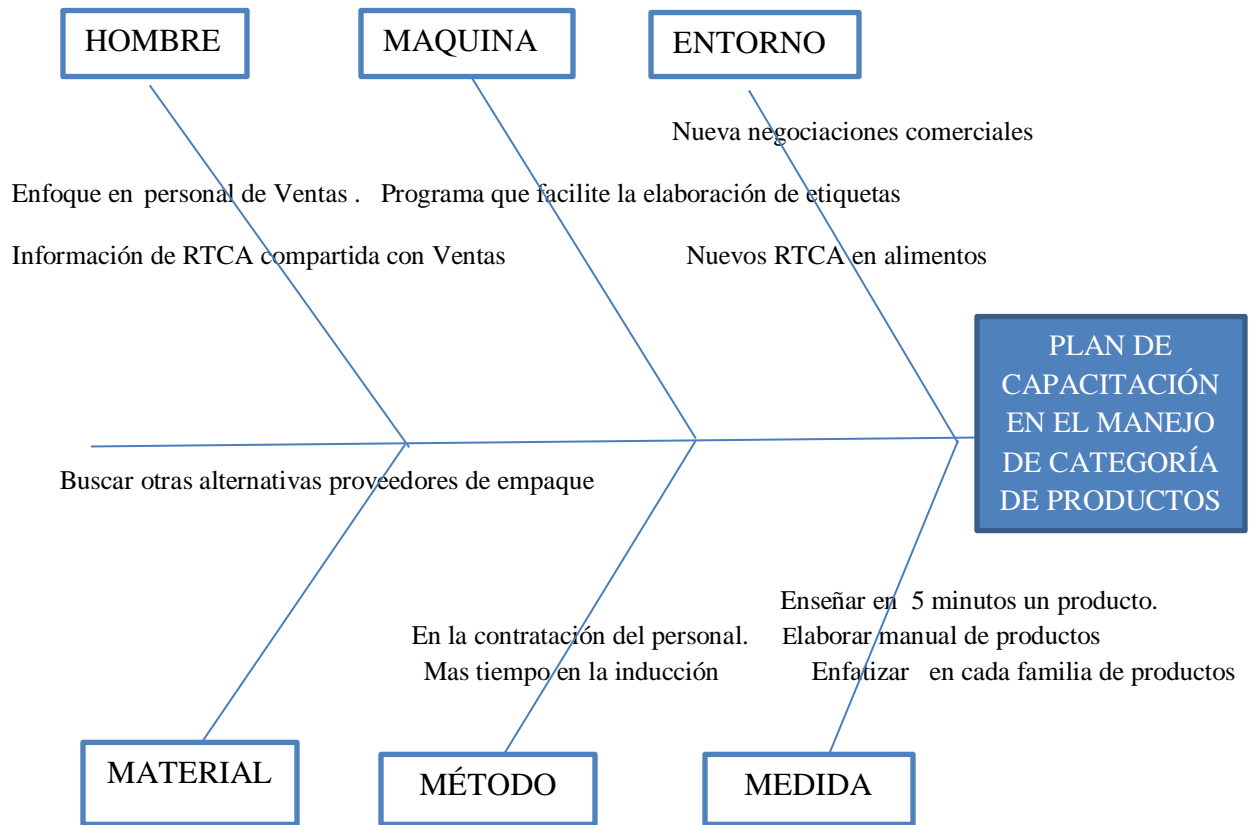


Figura 10. Diagrama de Ishikawa

En este diagrama se establecen cuáles son los principales causas que se deben considerar para que la fuerza de ventas de Lactosa no conozca a detalle todas las familias de productos que la empresa elabora y comercializa, corto tiempo de inducción y no contar con un manual más específico y detallado de cada familia de producto. En producción no cuentan con un sistema avanzado para elaboración de etiquetas. Si se mejora la comunicación y se crean técnicas de información con el uso de la tecnología (celulares chat de grupo) para afianzar las cualidades de productos se logrará obtener colaboradores del Departamento de Ventas capaces de tener los argumentos para persuadir a los clientes que les compre.

4.5 PROPUESTA

4.5.1 PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DE CATEGORÍAS DE PRODUCTOS LACTHOSA Y LA APLICACIÓN DE LOS RTCA

4.5.2 INTRODUCCIÓN

4.5.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

4.5.3.1 PASOS DE LA PROPUESTA

4.5.4. PRESUPUESTO

4.5.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

4.5.6 EJEMPLO DE CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES

4.5.7 EJEMPLO DE MANUAL DE PRODUCTO POR FAMILIA

4.5.8 MANUAL DE PUESTO DEL DEPTO. VENTAS Y USO DEL MANUAL DE PRODUCTOS

4.5.2 INTRODUCCIÓN

Es de mucha importancia que a nivel de Gerentes y Supervisores conozcan los aspectos básicos de los RTCA que se aplican actualmente a los alimentos, esto no solo les permitirá identificar donde se clasifican los productos que venden, sino también destacar aquellas cualidades o características de los productos originales frente a los sustitutos. Adicionalmente, cabe mencionar que es necesario que no sólo se empoderen de la información de los productos que venden en el canal que atiende debido que puede existir una oportunidad de venta cruzada entre familias de un producto que sólo genera volumen institucional y que podrían generar venta en mayoreo o en la pulperías.

Debido que Lacthosa clasifica sus productos por familias, es necesario que a nivel de Gerentes y Supervisores se implemente una capacitación con un experto nutricional que pueda detallar los beneficios de cada familia de productos por ejemplo, algo tan esencial como es el consumo de leche que de dentro de sus nutrientes está el calcio y las vitaminas, el jugo de naranja que contiene vitamina “C” necesario para la prevención de resfriados y así sucesivamente con todas las familias de productos.

4.5.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Elaboración de un plan de capacitación que incluya la contratación de un médico nutricionista que permita identificar las características de cada nutriente que tiene cada uno de los productos que Lacthosa elabora. De acuerdo a las expectativas y necesidades del departamento de ventas y realizarlo en un periodo de tiempo de un año. Considerando la elaboración de un manual de producto servirá de guía para todo el equipo, el mismo deberá actualizarse periódicamente a fin de incluir los nuevos productos que Lacthosa lance al mercado.

4.5.4 PASOS DE LA PROPUESTA

- ✓ Paso uno: En primer lugar socializar la propuesta o el plan de capacitación con los gerentes.
- ✓ Paso dos: Una vez que ellos han confirmado o han realizado modificaciones de acuerdo a su agendas de trabajo o carga laboral consensuar los cambios.
- ✓ Paso tres: hacer un recuento de todos los productos que se venden en pulperías, supermercados, e incluir los productos del Food services.
- ✓ Paso cuatro: establecer fechas de inicio de la primera capacitación.
- ✓ Paso cinco: ejecutar diversas técnicas dentro del grupo que estará en la capacitación, uso de pruebas a ciego para diferenciar productos, grupo focal.
- ✓ Paso seis: definir qué información y como se transmitirá a los vendedores y al equipo de impulsación.
- ✓ Paso siete: elaborar presupuesto para capacitación gerentes y supervisores, y para el equipo de vendedores e impulsación.
- ✓ Paso ocho: elaborar memorándum y propuesta para aprobación de la gerencia.
- ✓ Paso nueve: gerentes y supervisores establecen un calendario de trabajo para que en cada reunión semanal con su equipo se hable de uno o dos productos destacando las cualidades o característica de ese producto y la familia a la que pertenece.
- ✓ Paso diez: elaborar un manual de productos para que funcione como fuente de información a manera de breviarío, de tal forma que puedan tener acceso los mismos distribuidores o expendedores.

4.5.5 PRESUPUESTO

Tabla 23. Presupuesto de la propuesta

Detalle	Duración	Costo en Lempiras
1) Invitar un oficial del gobierno experto en RTCA, Etiquetado para alimentos pre envasado. El gasto seria en almuerzo o refrigerio para 30 personas	4 horas	6,000.00
1) Invitar un oficial del gobierno experto en RTCA, Etiquetado nutricional. El gasto seria en almuerzo o refrigerio para 30 personas		6,000.00
1) Invitar un experto en RTCA, Términos Lecheros. El gasto seria en almuerzo o refrigerio para 30 personas	4 horas	32,000.00
1) Invitar un oficial del gobierno experto en RTCA, Leche UHT. El gasto seria en almuerzo o refrigerio para 30 personas	4 horas	6,000.00
1) Invitar un oficial del gobierno experto en RTCA, crema. El gasto seria en almuerzo o refrigerio para 30 personas	4 horas	6,000.00
1) Invitar un oficial del gobierno experto en RTCA, quesos. El gasto seria en almuerzo o refrigerio para 30 personas	4 horas	6,000.00
Coordinar con Gerente de planta y personal técnico los aspectos básicos de la Norma Codex para Jugos, néctares y bebidas	4 horas	6,000.00
Contratar un especialista en Nutrición para afirmar los conocimientos de las leches UHT, Entera, semidescremada, descremada, deslactosada, extra calcio con fibra. Capacitación más almuerzo	4 horas	32,000.00
Contratar un especialista en Nutrición para afirmar el conocimiento de los Jugos de naranja y frutas. Capacitación más almuerzo	4 horas	32,000.00
Total		132,000.00

Se solicitó al departamento de RRHH el costo estimado para una capacitación a nivel gerencial anda alrededor de 20,000 lempiras, más los gastos de almuerzo, material didáctico etc., la reunión con médico Nutricionista estarían gerentes de venta, supervisores, exportaciones,

producción (gerentes de planta o categorías de productos) por esta razón el costo asciende a 32,000 lempiras.

PRESUPUESTO PARA EL EQUIPO DE VENTAS E IMPULSACIÓN

Tabla 24. Presupuesto de la propuesta equipo de vendedores e impulsación

Detalle	Duración	Costo unitario	Costo anual L.
1) Los vendedores tienen reuniones dos veces por semana. En cada reunión dedicar 5 minutos a un producto, cada supervisor sea el encargado de hablar de las cualidades y características de un producto. En 10 meses se podrían hablar de 80 productos	15 minutos	2,000.00	160,000
2)Elaborar un examen cada dos meses para medir el nivel de conocimiento de cada producto. Premiar a los que obtengan los mejores resultados al final del año con bono económico para 10 vendedores.	15 minutos	3,000.00	30,000
3)Para el equipo de impulsadoras utilizar el sistema en cada reunión se hablen 10 minutos por familia de productos. Las reuniones son quincenales, de esa familia dar degustación en la reunión	30 minutos	900.00	18,000
4)Para evaluar al equipo de impulsacion realizar pruebas cortas. Ofrecer bono 5 mejores resultados	1 hora	2,500.00	12,500
Total			220,500

El costo estimado de los productos Sula que se darán en cada reunión, en el caso del equipo de impulsación al realizar degustación no sólo se incluirá los productos Sula sino los de la competencia para poder afianzar las diferencias entre jugo de frutas y bebida saborizas. En el caso de la categorías de leche saborizada comparación con la bebidas lácteas.

4.5.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

LACTHOSA										
PIPELINE - CRONOGRAMA				REPORTE						
DEPARTAMENTO										
VENTAS										
Ejecutado										
En ejecución										
Planeado				2017						
MES	RESPONSALBE	EJECUTOR	E	F	M	A	M	J	Supuesto	
SEGUIMIENTO										
ACCIÓN										
1	Socialización de propuesta de capacitación con el depto. de ventas	Depto. de RRHH	Ana Alvarez							El depto. de Ventas se sienta parte de este proyecto no se vea como una imposición
2	Contratar al medico nutricionista para capacitación de Leche UHT	Depto. de RRHH	Ana Alvarez							el especialista pueda dar argumentos de todos los beneficios de los productos
3	Elaborar los folletos y material para la capacitación	Coaching	Dennis Martel							Tener disponible todo lo necesario para la capacitación
4	Elaborar convocatoria e invitar al equipo técnico producción control de calidad gerentes y supervisores de venta y exportaciones	Coaching	Dennis Martel							Lograr la integración de todas las áreas interesadas en conocer todos los productos
5	Elaborar carta solicitando al gobierno Secretaria de Desarrollo Económico /Ministerio de Salud la asistencia para capacitación en RTCA de etiquetado	Secretaria de Gerencia	Sonia Lanza							Lograr el apoyo del gobierno como ente regulador de los RTCA
6	Coordinar la visita del personal del gobierno y enviar convocatoria a los colaboradores de venta y exportaciones	RRHH	Ana Alvarez							La ayuda del gobierno sea aprovechada al máximo
7	Preparar el material didáctico	Coaching	Dennis Martel							Contar con todo lo necesario para la capacitación
8	Prepara la sala de junta y coordinar el almuerzo	RRHH	Ana Al varios							Lograr que la capacitación cuente con todo, para los colaboradores involucrados se sienta motivado.

9	Preparar a los supervisores con el apoyo de Coaching comiencen a afianzar el conocimiento de los productos leches UHT en sus reuniones semanales	Ventas/Coaching	Supervisores/ equipo de Coaching							Los jefes trasladen ese conocimiento de los productos a los vendedores
10	Contratar al medico nutricionista para capacitación de jugos de Fruta	RRHH	Ana Alvarez							que el especialista de los argumento o beneficios del consumo de jugos naturales
11	Capacitación de jugos de naranja y frutas variedad	Coaching	Dennis Martel							La ejecución de la capacitación
12	Hacer una evaluación entre los participantes	RRHH/Coaching	Ana y Denis							Medir el nivel de aprendizaje de las capacitaciones
13	Preparar a los supervisores con el apoyo de Coaching comiencen a afianzar el conocimiento de los productos jugos de naranja y frutas en sus reuniones semanales	Ventas/Coaching	Supervisores/ equipo de Coaching							Los lideres de equipo trasladen ese conocimiento a su subalternos
14	Preparar a las supervisoras del equipo de impulsación para la coordinación de la capacitación reuniones leche	Ventas/Coaching	Supervisoras de equipo de impulsación/ Coaching							Las supervisoras de impulsación trasladen ese conocimiento a su equipo
15	Preparar a las supervisoras del equipo de impulsación para la coordinación de la capacitación reuniones, Jugo de naranja y frutas.									Dotar al equipo de impulsación de todo lo necesario para la capacitación sea exitosa
16	Nombrar equipo de evaluación para ver resultado de las capacitaciones y la implementación en los puntos de ventas. Un representante de ventas, Coaching RRHH	Todo el equipo	Todo el equipo							Evaluar los resultados de las capacitaciones con base a encontrar oportunidades de mejora

CRONOGRAMA DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2017

LACTHOSA									
PIPELINE - CRONOGRAMA			REPORTE						
DEPARTAMENTO VENTAS									
Ejecutado									
En ejecución									
Planeado									
			2017						
MES	RESPONSALBE SEGUIMIENTO	EJECUTOR	J	A	S	O	N	D	Supuesto
ACCIÓN									
1	Coordinación y solicitud capacitación RTCA Leche UHT, crema y quesos con especialista del gobierno	Depto. de RRHH Ana Alvarez							Apoyo gubernamental para capacitar al personal
2	Elaborar los folletos y material para la capacitación	Coaching Dennis Martel							Preparar todo lo necesario para la capacitación
3	Elaborar convocatoria e invitar al equipo técnico producción control de calidad gerentes y supervisores de venta y exportaciones	Coaching Dennis Martel							Lograr la integración de todo el equipo de ventas, exportaciones, producción
4	Establecer capacitación de los productos quesos y cremas con el personal técnico de la empresa	Producción Luis Oseguera							Lograr la conocimiento de las familias de productos cremas y quesos de todo el equipo de ventas.
5	Preparar a los supervisores con el apoyo de Coaching comiencen a afianzar el conocimiento de los productos cremas en las reuniones semanales con los vendedores	Ventas/Coaching Sonia Lanza							Lograr que el conocimiento sea trasladado a los vendedores
6	Preparar a los supervisores con el apoyo de Coaching comiencen a interactuar en chat de grupo con tipos de productos.	Ventas/Coaching Ana Alvarez							Usar chat de whatsapp para afirmar las características de los productos
7	Preparar el material didáctico	Coaching Dennis Martel							Lograr que el equipo cuente con todo lo necesario para las capacitaciones
8	Prepara la sala de junta y coordinar el almuerzo	RRHH Ana Alvarez							La capacitación sea dinámica y tenga buenos resultados.

9	Preparar a las supervisoras del equipo de impulsación para la coordinación de la capacitación reuniones quincenales para la categorías de cremas	Ventas/Coaching	Supervisoras/ equipo de Coaching						las supervisoras de equipo de impulsación trasladen ese conocimiento a su equipo
10	Preparar a las supervisoras del equipo de impulsación para la coordinación de la capacitación reuniones quincenales para la categorías de quesos	Ventas/Coaching	Supervisoras/ equipo de Coaching						Las supervisoras del quipo de impulsación cuente con lo necesario para la capacitación
11	Reunión personal técnico de Lactosa para ver la categoría de yogur con gerentes y supervisores	Producción	Luis Oseguera						Lograr la integración de todas las áreas involucradas
12	Preparar a los supervisores con el apoyo de Coaching comiencen a afianzar el conocimiento de los productos yogurt en sus reuniones semanales	Producción	Luis Oseguera						Avanzar con las categorías de productos yogurts
13	Preparar a las supervisoras del equipo de impulsación para la coordinación de la capacitación quincenales para la familia de yogurt	Coaching	Dennis Martel						Avanzar con las categorías de productos yogurts
14	Equipo de evaluación para ver resultado de las capacitaciones y la implementación en los puntos de ventas. Un representante de ventas, Coaching RRHH	Todo el equipo							Medir el nivel de conocimiento para ver oportunidades de mejora en el plan de capacitación.

4.5.7 EJEMPLO DE CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Enero 2017						
domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16 Socializar Capacitacion con la gerentes y supervisores de venta	17	18 Revisar el programa y hacer los ajustes correspondientes	19	20 Convocar a RRHH para las gestiones de capacitacion contratacion de los Servicios del nutriologo	21
22	23	24	25 Capacitacion de familias de productos UHT	26	27	28
29	30	31	Notes:			

En Enero 2017 Capacitación a los Gerentes y Supervisores con un experto en Nutrición.


Febrero 2017						
domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
			1	2	3	4
5	6	7 Supervisores comienzan a hablar de un productos en la reuniones semanales. Leche Entera UHT	8	9 Supervisores hablan de familia de Productos, Leche Semidescremada UHT	10	11
12	13	14 Supervisores hablan de familia de Productos, Leche Descremada UHT	15	16 Supervisores hablan de familia de Productos, Leche Deslactosada semidescremada UHT	17	18
19	20	21 Supervisores hablan de familia de Productos, Leche Deslactosada Descremada UHT	22	23 Supervisores hablan de familia de Productos, Leche ExtracalcioUHT	24	25
26	27	28 Supervisores hablan de familia de Productos, Leche Con Fibra	Notes:			

En Febrero familia de leches UHT exponer las características de cada una en reuniones de venta

4.5.8 EJEMPLO DE MANUAL DE FAMILIA DE PRODUCTOS UHT

Tabla 25. Características de la familia de leches UHT

Producto	Descripción	Porcentaje de grasa	Cualidades	Recomendado para consumidores
	Producto: Leche Entera Empaque: Tetrabrik Presentación: 946ml unidades por caja: 12	3%	Vitamina A,C, D ácido fólico y hierro	Para todas las personas que toleran la lactosa, niños jóvenes y adultos
	Producto: Leche Semidescremada Empaque: Tetrabrik Presentación: 946ml Unidades por caja: 12	2%	Vitamina A,C, D ácido fólico y hierro	Para personas intermedio que no quieren leche entera pero que no tengan tan poca grasa como la descremada
	Producto: Leche Descremada Empaque: Tetrabrik Presentación: 946ml Unidades por caja: 12	1%	Vitamina A,C, D ácido fólico y hierro	Personas con problemas de peso
	Producto: Leche Deslactosada Semidescremada Empaque: Tetrabrik Presentación: 946ml Unidades por caja: 12	2%	Vitamina A,C, D ácido fólico y hierro	Intolerantes a lactosa
	Producto: Leche Deslactosada Descremada Empaque: Tetrabrik Presentación: 946ml Unidades por caja: 12	1%	Vitamina A,C, D ácido fólico y hierro	Intolerantes a lactosa que están a dieta
	Producto: Leche Extra Calcio Empaque: Tetrabrik Presentación: 946ml Unidades por caja: 12	1%	Vitamina A,C, D ácido fólico y hierro	Para embarazadas y personas de la 3ra edad

	Producto: Leche Descremada con Fibra Empaque: Tetrabrik Presentación: 946ml Unidades por caja: 12	1%	Vitamina A,C, D ácido fólico y hierro	Personas con estreñimiento
---	--	----	---	----------------------------

EJEMPLO DE MANUAL FAMILIA DE LECHE SABORIZADA

Tabla 26. Familia de Leche Saborizada

Producto	Descripción	Porcentaje de grasa	Cualidades	Recomendado para consumidores
	Leche saborizada: Tetrabrik Presentación: 200ml Variedad: Chocolate, Fresa, Vainilla unidades por caja: 24	2% Choc. 3% Fresa y Vainilla	Vitamina A y D Calcio	Niños ideal para las loncheras
	Leche saborizada: Tetra Edge Presentación: 236ml Variedad: Chocolate, Fresa, Vainilla unidades por caja: 24	2% Choc. 3% Fresa y Vainilla	Vitamina A y D Calcio	niños y jóvenes fuente de proteína
	Leche saborizada: Tetra Gemina Presentación: 473ml Variedad: Chocolate, Fresa, Vainilla unidades por caja: 20	2% Choc. 3% Fresa y Vainilla	Vitamina A y D Calcio	Presentación juvenil
	Leche saborizada: Tetra fino Presentación: 473ml Variedad: Chocolate, Fresa, Vainilla unidades por caja: 20	2% Choc. 3% Fresa y Vainilla	Vitamina A y D Calcio	juvenil y adultos

Perfeccionar propuesta del manual de producto con el apoyo de un especialista en Nutrición, incluir el mercadeo para la recomendación o las técnicas de ventas que se deben utilizar para cada categoría de productos. Elaborar manual para la familia del jugo de naranja, los jugos de frutas varios, quesos, cremas yogurt etc.

4.5.9 Descripción de puesto y como usarían el manual.

Gerentes de Venta:

Funciones:

- Administrar coordinar y dirigir el recurso humano y equipo asignado.
- Mantener disciplina en el equipo de ventas
- Incentivar al equipo de ventas para el cumplimiento de metas
- Elaborar planes y presentaciones de ventas.
- Asistir a reuniones y negociar con franquicias.

Uso del manual de productos Sula: en este nivel los gerentes de cada canal de comercialización deben utilizar al máximo el manual de productos y conocer cada familia independientemente que estos no se comercialicen en la área de ventas asignada.

Supervisor de Ventas

Funciones:

- Establecer objetivos de ventas
- Incentivar al personal a cargo a lograr las metas por ruta
- Supervisar que los vendedores estén atendiendo a todos los clientes
- Supervisar que los vendedores ofrezcan todos los productos
- Revisar que el material de promocional este colocado en las pulperías
- Elaborar pedidos en el sistema de cada ruta.

Uso del manual de productos Sula: en este nivel los supervisores de cada canal de comercialización deben conocer y saber aprovechar al máximo el manual de productos y conocer cada familia independientemente que estos no se comercialicen en la área de ventas asignada.

Vendedor Detalle:

- Elaborar los pedidos de ruta con el supervisor.
- Saludar al cliente
- Romperé el hielo
- Ofrecer todos los productos
- Revisar las cámara
- Sugerir pedido

- Elaborar factura
- Entregar el producto
- Cobrar y despedirse del cliente

Uso del manual de productos Sula: en este nivel los vendedores deben conocer las cualidades básicas de los productos, para comunicárselo a los clientes detallistas y estos a su vez a los consumidores.

Entregador Supermercado:

- Revisar el pedido que están cargado, coincida con la cámara de despacho
- Llevar el producto al supermercado
- Entregar las facturas
- Revisar el producto que se está entregando
- Despedirse

Uso del manual de productos Sula: en este nivel los entregadores no tienen una influencia relevante en los pedidos ni en la incidencia compra, deben conocer lo mínimo de los productos en caso de que se de rotación o asciendan dentro de la compañía. No es tan relevante el conocimiento de los productos en la incidencia de la venta.

Supervisora de equipo de impulsación

Funciones:

- Establecer objetivos y metas de venta de acuerdo al supermercado.
- Minimizar las devoluciones del supermercado.
- Supervisar que todos los productos estén colocados en los anaqueles del supermercado.
- Supervisar el aseo y la temperatura a la que se expone el producto
- Motivar al personal para cumplimiento de metas
- Elaborar memos de los premios y bonos para el equipo de impulsación
- Elaborar presentaciones y comunicar las acciones de la competencia en los supermercados.

Uso del manual de productos Sula: en este nivel las supervisoras de equipo de impulsación deben manejar y conocer cada uno de los productos, en que categoría se clasifica de acuerdo a los RTCA de alimentos vigente en Centroamérica, las cualidades de nutrición de cada familia de producto, a su vez saber transmitir ese conocimiento al equipo de impulsación para que ellos puedan transmitir el mensaje a los consumidores.

Impulsadora o Displays:

Funciones

- Limpiar la cámara donde se coloca el producto
- Mantener los anaqueles llenos de producto
- Atender a los clientes de los supermercado en la sección asignada
- Verificar las fechas de vencimiento de los productos
- Notificar con anticipación los productos próximos a vencer
- Rotular precios
- Hacer inventarios
- Degustar productos
- Ordenar las cestas de productos
- Brindar informacion de las acciones de la competencia en el punto de venta

Uso del manual de productos Sula: en este nivel el equipo de impulsación deben manejar y conocer cada uno de los productos, las cualidades de nutrición de cada familia, conocer benefico del consumo de cada producto, a su vez transmitir ese conocimiento al consumidor ya que ellos pueden incidir en la decisión de compra de los clientes.

Key Account:

Funciones:

- Revisar los pedidos de acuerdo al historial de ventas de los supermercados
- Tener un fill rate de entrega de producto arriba del 95%
- Tener fill rate de servicio arriba del 95%
- Supervisar las entregas de los productos
- Mantener una comunicación permanente con el encargado de compras de cada área de lácteos jugos y producto UHT.

Uso del manual de productos Sula: en este nivel los key account deben contar con los conocimientos básicos del manual ya que la relación de compra venta es con el canal autoservicio no manera directa con el consumidor y no tiene una incidencia relevante en la decisión de compra de un consumidor.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En cumplimiento con los objetivos de la investigación los factores que limitan el conocimiento pleno de todas las categorías de productos son los siguientes: alta rotación del personal que está en el área de venta detalle (pulperías), los colaboradores que tienen menor tiempo de trabajar para Lacthosa, son los que más desconocen todas las familias de productos, corto tiempo para la inducción y la información proporcionada en la misma, es superficial no se destacan las cualidades nutricionales de cada familia de producto que elabora esta compañía.
2. Es necesario contar con la elaboración de un manual detallado de cada familia de producto permitirá dotar a los colaboradores del depto. de Ventas de una herramienta que ayudara a conocer las especificaciones de cada producto.
3. Los Gerentes y Supervisores tienen un escaso conocimiento sobre los Reglamentos Técnicos Centroamericanos que están vigentes en la regulación de alimentos.
4. La fuerza de ventas de Lacthosa identifica o conoce mejor los productos que distribuye de acuerdo al canal que está asignado a atender.
5. La fuerza de ventas identifica a la competencia que tiene participación en el mercado o canal donde atiende

5.2 RECOMENDACIONES

1. Debido a la alta rotación de personal de ventas del área de detalle, se debe reforzar las especificaciones de los productos que comercializa de manera permanente.
2. Es importante que toda la fuerza de ventas identifique o conozca todo el portafolio de la compañía aunque no lo distribuya en su área, ya que esto podría generar más oportunidades de venta.
3. Se debe reafirmar la identificación de la misión y visión de la empresa en conjunto con los productos de calidad que Lacthosa produce y comercializa en el mercado.
4. Agregar como propuesta la capacitación intensiva de supervisores a fin de que pueda haber un efecto multiplicador en el sitio de trabajo durante las sesiones de supervisión.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo por el que se establece una Asociación entre Centroamérica , por un lado, y la Unión Europea y sus estados Miembros, (2012)
- Bioestadística. (2012). Calculo para muestra de poblaciones finitas. Noviembre 2016, de bioestadística Sitio web: <http://www.bioestadistico.com/index.php>
- Flores M. (2015). Pirámide Poblacional. Pirámide Poblacional de Honduras, 19.
- Gareth R. Jones. (2008). Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las organizaciones. México: Pearson Educación.
- Idalberto Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill
- Kenneth C. Laudon /Jane P. Laudon (2012). Sistemas de Información Gerencial. New York: Pearson.
- KraisidTontisirin. (1992). Nutrición humana para el mundo en desarrollo. 2016, de FAO Sitio web: <http://www.fao.org/about/es/>
- Kotler Keller . (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- La Prensa (2015) Honduras con mayor índice de pobreza según La CEPAL. Sitio web: <http://www.laprensa.hn/economia/904494-410/h>
- Marcela Benassini. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados. México: Pearson Educación.
- Naresh Malhotra. (2008). Investigación de Mercados. México: Pearson Educación
- Porter M. (2008)Las 5 fuerzas competitivas <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Roberto Sampieri. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Roger J. Best . (2007). Marketing Estrategico. Madrid: Pearson Educación
- Thompson I Peteraf. (2012). Administración Estratégica. México: Mc Graw/Hill Interamericana.
- Thompson. (2006). Administración de la Fuerza de ventas. 2016, de Promo Negocios Sitio web: <http://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html>
- Norma General para el etiquetado de los alimentos pre envasados CODEX Stan 1-1985
- Norma General del CODEX –Stand para uso de términos lecheros CODEX 206-1999.
- Norma General del CODEX –Stand Zumos Jugos y Néctares de frutas CODEX 247-2005.

RTCA 67:010710 Etiquetado General de Alimentos Previamente Envasados.

RTCA 67.04.65:12 Uso de Términos lecheros

Vázquez D. (2011). Mercado de consumo masivo. noviembre 2016, de Mktdiegovazquez

Sitio web: <http://www.mktdiegovazquez.com/2011/02/mercados-de-consumo>.

ANEXOS

Encuesta

Buen día soy estudiante de maestría “Dirección Empresarial” estoy realizando una investigación sobre el nivel de conocimiento de las diferentes categorías de productos y las tácticas de venta utilizadas en Lacthosa. A continuación se le presenta una serie de preguntas, por favor seleccione su respuesta con una “X”

- 1) Por favor marque con una “X” el tiempo que tiene de trabajar para Lacthosa, y el área de ventas en la que se desempeña:

Tiempo de trabajar para Lacthosa	Menos de 1 año	De 1-2 años	De 2.1 a 5 años	Si es mas de 5 coloque cantidad de años
En que area del departamentos de ventas trabaja	Venta Detalle (Pulperias)	Venta Autoservicio (Supermercados)	Venta Institucional (Restaurantes, tiendas de conveniencia)	Venta Helados

- 2) ¿Cuantos productos elabora y comercializa Lacthosa?

Cuantos Productos elabora y comercializa Lacthosa	De 1-100 productos	De 101-200 productos	De 201- a 250 productos	Mas de 250 productos

- 3) ¿Cuáles de los productos que se presentan a continuación elabora y comercializa Lacthosa?. Puede marcar con “X” más de una opción.

Productos	Si	No
Leche Blancas pasteurizadas		
Leche blancas UHT		
Leches Saborizadas (malteadas)		
Jugo de naranja		
Jugo de frutas (piña, manzana, tamarindo)		
Bebida de naranja		
Cremas o manetquillas		
Margarinas		
Quesos		
Yogurt		
Helados		
Crema pastelera		
Leche condesada		
Bebidas de proteínas		

- 4) ¿Quién es la competencia de Lacthosa en cada familia de productos. Puede marcar “X” más de una opción?.

Competencia directa en la categoría de leches blancas	Leyde	Delta	Alcosa	Eskimo	Boquerón
Competencia directa en la categoría de leches Leche saborizada (malteadas)	Leyde	Delta	Alcosa	Eskimo	Shacalaka
Competencia directa en la categoría de jugos	Leyde	Delta	Alcosa	Del Valle	La Granja
Competencia directa en la categoría de Bebidas	Tampico	Del Valle	Montana	Juice	Leyde

- 6) ¿Conoce cuál es la diferencia entre un jugo y una bebida saborizada?

a) Si

b) No

Si su respuesta es si, especifique_____

- 7) ¿Conoce cuál es la diferencia entre una leche saborizada (malteada) y una bebida láctea?

a) Si

b) No

Si su respuesta es sí, especifique_____

- 8) ¿Ha recibido capacitación acerca de todas las categorías de productos que Lacthosa elabora?

a) Si

b) No Si su respuesta es No pase a la pregunta 10.

- 9) ¿Considera que la información proporcionada de los productos es suficiente para tener las tácticas de ventas necesarias para persuadir a los clientes?

a) Si

b) No

Si su respuesta es no, ¿porque? _____

10) Cuando llega a visitar a sus clientes como les ofrece los productos describa como realiza una venta normal. Aplica a cualquier tipo de producto.

a) Vendedor:

b) Cliente:

Entrevista en Profundidad

Buen día, soy estudiante de maestría “Dirección Empresarial” y estoy realizando una investigación sobre el nivel de conocimiento de las diferentes categorías de productos y las estrategias de venta utilizadas en Lacthosa.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en Lacthosa y cuáles son las funciones que desempeña?
2. ¿Cuántos años tiene de laborar en Lacthosa?
3. ¿Cuántos productos tiene Lacthosa, los podría mencionar por categorías?
4. ¿Cuántas marcas se comercializa en Lacthosa, podría hacer mención de cada una de ella y a que producto corresponde?
5. ¿Conoce cuál es la competencia directa de cada categoría de productos?
6. ¿Conoce cuáles son los productos sustitutos en la categoría de jugo de naranja?
7. ¿Conoce cuáles son los productos sustitutos en la categoría de leche saborizada?
8. ¿Qué opina usted sobre las etiquetas de los productos de la competencia?
9. Ha escuchado hablar de los RTCA ¿Qué idea tiene sobre los mismos y para qué sirven?
10. ¿Cree que en nuestro país se apliquen estos RTCA?
11. ¿Conoce cuáles son las técnicas de venta que utilizan los vendedores de Lacthosa?
12. ¿Cuál es la principal forma de motivación que utiliza en Lacthosa en el departamento de venta?
13. ¿Considera que el nivel de conocimiento de los productos en los colaboradores de venta incide de manera directa en el desempeño de las mismas?

Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo BERLIN GRICEL CACERES RODRÍGUEZ

Identidad No. 0801-1970-08913 Licenciado en: MERCADOTECNIA

Con Maestría en MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

con Doctorado en BUSINESS ADMINISTRATION

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado FORTALECIMIENTO EN LAS AREAS DE OPERATIVIDAD Y VENTAS EN EL MANEJO DE CATEGORIAS DE PRODUCTOS. CASO LACTHOSA.

a ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

MARISOL RODRÍGUEZ MÉNDEZ

N° CUENTA: 11513294.

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Firma:

Nombre: BERLIN GRICEL CACERES RODRÍGUEZ

Carta de revisión de Ortografía y Redacción

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo SANTOS ROBERTO CORANO

Identidad No. 1807-1958-00595 Licenciado en: LETRAS

Con Maestría en EDUCACIÓN SUPERIOR

Hago constar que revise el trabajo de Tesis de Maestría denominado FORTALECIMIENTO EN LAS AREAS DE OPERATIVIDAD Y VENTAS EN EL MANEJO DE CATEGORIAS DE PRODUCTOS. CASO LACTHOSA.

Que desarrolló por el (los) estudiante(s):

MARISOL RODRÍGUEZ MÉNDEZ

Nº CUENTA: 11513294

Para lo cual garantizo que revise y facilite las observaciones que considere pertinentes en la redacción y ortografías a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado

Firma: 

Nombre: SANTOS ROBERTO CORANO

Visto bueno de Asesor Metodológico.

De: ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO [mailto:zelayaoviedo@unitec.edu]

Enviado el: domingo, diciembre 18, 2016 12:20 AM

Para: Marisol Rodriguez

Asunto: Vo Bo Tesis de postgrado

Estimada Maestrante Rodriguez Mendez.

Después de haber finalizado su tesis de postgrado "**FORTALECIMIENTO DE LAS ÁREAS DE OPERATIVIDAD Y VENTAS EN EL MANEJO DE CATEGORÍAS DE PRODUCTOS: CASO LACTHOSA**", cumpliendo con los requerimientos, visto bueno de asesor temático, constancia de lectura y haber realizado la pre defensa, les doy el **Vo Bo** correspondiente que los autoriza para continuar con los trámites en la facultad de postgrado.

Le deseo muchos éxitos.

Saludos

Carlos A. Zelaya Oviedo

Asesor metodológico PG

De: PG Postgrado [mailto:pgpostgrado@unitec.edu]

Enviado el: sábado, enero 07, 2017 1:20 PM

Para: Marisol Rodriguez

CC: RODRIGUEZ DRIGUEZ MENDEZ

Asunto: Re: Tesis de postgrado (Correcciones)

Estimada maestrante:

Reciba un cordial saludo, hemos revisado su tesis y cumple con los cambios solicitados, proceda a imprimir los 3 ejemplares siguiendo las instrucciones del cronograma (es indispensable)

Les deseamos exitos en su defensa, tiene el vo.bo. de potgrado para continuar el proceso,

Atte.



Proyecto de Graduación y Trabajo de Tesis II

Facultad Postgrado

Tel: 2268-1000 , Ext. 1169, 1170, 1282

De: OSCAR OMAR CARDONA HOWELL [mailto:oscardonah@unitec.edu]

Enviado el: martes, febrero 21, 2017 3:06 PM

Para: Marisol Rodriguez

Asunto: Re: Correcciones tesis. Fortalecimiento empresarial en categorías de productos

Estimada Marisol,

Comprendo lo sucedido. He revisado las correcciones y veo que están de acuerdo con lo planteado por la terna. Por lo tanto, cuenta con mi visto bueno para proceder.

Saludos,

Oscar Cardona
