

**PLAN DE ACCIÓN EN LOS SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN DE
MERCHANDISING Y TRADE MARKETING EN LOS PUNTOS DE
VENTA AL RETAIL POR PARTE DE EFICACIA S.A. EN LA
CIUDAD DE CALI**

JHON JAIRO ORDÓÑEZ VALENS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**PLAN DE ACCIÓN EN LOS SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN DE
MERCHANDISING Y TRADE MARKETING EN LOS PUNTOS DE
VENTA AL RETAIL POR PARTE DE EFICACIA S.A. EN LA
CIUDAD DE CALI**

JHON JAIRO ORDÓÑEZ VALENS

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**M.Sc. HENRY ALBERTO MOSQUERA ABADIA
Director**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. HISTORIA GRUPO CORPORATIVO EFICACIA -GCE-	8
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	11
2.1. MISIÓN	11
2.2. VISIÓN	12
2.3. VALORES	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
5. OBJETIVOS	17
5.1. OBJETIVO GENERAL	17
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
6. METODOLOGÍA	18
7. MARCO REFERENCIAL	21
7.1. MARCO CONCEPTUAL	21
7.2. MARCO LEGAL	40
8. DIAGNÓSTICO DEL ÀREA DE GERENCIAMIENTO DE CLIENTES	48
8.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN MISIÓN EN LA ACTIVIDAD DE MERCHANDISING	67

TABLA DE CONTENIDO (CONTINUACIÓN)

	Pág.
8.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ÁREA DE GERENCIAMIENTO DE CLIENTES	71
9. INTERVENCIÓN	75
10. CONCLUSIONES	103
11. RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	111

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Línea de Servicios: Mercadeo y Ventas de Eficacia	49
Tabla 2. Línea de Servicios: Procesos de Información de Eficacia	50
Tabla 3. Línea de Servicios: Especializados de Eficacia	51
Tabla 4. Línea de Servicios: Talento Humano de Eficacia	52
Tabla 5. Línea de Servicios: Suministro de Personal de Extras	53
Tabla 6. Proceso de Selección y Contratación Ejecutivos	55
Tabla 7. Proceso de Selección y Contratación Mercaderistas	59
Tabla 8. Proceso de Selección y Contratación Impulsadora	63
Tabla 9. Costo Capacitación Merchandising	98
Tabla 10. Costo Capacitación Implicaciones Legales de EST	100
Tabla 11. Costo Capacitación Gestión del Talento Humano	102

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A, Entrevista Área Comercial	111
Anexo B. Entrevista Capital Humano	112
Anexo C. Entrevista Ejecutivo de Cuenta	113

INTRODUCCIÓN

Eficacia S.A. es una compañía dedicada a la tercerización de actividades o servicios de acuerdo a las especificaciones del principal, donde empresas transfieren sus actividades a Eficacia, para que ellas puedan innovar y así concentrar sus recursos en el negocio principal, es por esto que el outsourcing ofrece una solución óptima y se crean vínculos permanentes, al igual que alianzas estratégicas; por esta razón, necesita establecer ventajas competitivas a largo plazo porque los niveles de exigencia de los mercados son mayores y se hace necesario mitigar los riesgos que se presentan en donde pasan las cosas, es decir, en el punto de compra donde se concreta y pone el producto o servicio directamente ante el cliente o consumidor. En Eficacia un 70% de las ventas de la compañía se concentra en el área de mercadeo, proporcionando el talento humano, por lo que dicha labor es dispendiosa y requiere de un seguimiento a los compromisos pactados.

Conscientes de la gran responsabilidad y compromiso ante el Principal, colaboradores, accionistas y la comunidad misma, y operando bajo el modelo de mejora continua, el siguiente trabajo pretende hacer un diagnóstico en la relación agente-principal, bajo la cual trabaja Eficacia y sus compradores y a partir de éste diseñar un plan de acción en los servicios de tercerización relacionados con el merchandising y el trade marketing, con el fin de mejorar la satisfacción de los consumidores y los colaboradores en general.

1. HISTORIA GRUPO CORPORATIVO EFICACIA -GCE-

En 1984 nace “Extras – Personal Temporal” en la ciudad de Cali, compañía especializada en Talento Humano Calificado para atender necesidades temporales con personal en misión. Personas que deben aportar con su rol a un entorno en el que debe sentirse su calidad en el escenario. Los "extras", aunque intervienen calladamente en el desarrollo de una película, desempeñan un papel decisivo en la trama del filme, y sin ellos la cinematografía no sería posible. En Extras S.A. esos "extras" laboran en las empresas, y su trabajo de calidad y su compromiso son fundamentales en el éxito de dichas empresas.

Llegar a Extras mediante un clasificado, como cuando se buscan actores para una película -hacer una fila inmensa para el casting, para las pruebas y ser contratado-, es el primer paso. Luego vienen los ensayos, el entrenamiento, para aportar lo mejor del perfil y con las competencias necesarias que permitirán interpretar el papel. Años y progreso se han traducido en talento humano formado y cualificado y en desarrollos tecnológicos que apoyan la gestión empresarial del tercero que contrata. De ahí hasta 1989, todo transcurrió sin más novedad.

Entre 1985 hasta 1988, Extras va creciendo en el servicio de suministro de personal en la ciudad de Cali, donde el principal solicita personal cuando se trate de labores ocasionales, accidentales o transitorias; cuando se requiera remplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad y/o para atender incrementos en la producción, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios y Extras considera ampliar el negocio en otras ciudades del país.

En 1989 Extras S.A. se expande a las ciudades de Pereira, Medellín y Barranquilla, prestando el servicio de suministro de personal, así como se maneja en la ciudad de Cali.

En 1991 se constituye la segunda compañía del grupo: Eficacia S.A., la cual está orientada a la prestación de servicios de talento humano calificado, tecnología de vanguardia y cubrimiento nacional. La transición Extras - Eficacia significó que las impulsadoras y mercaderistas eran personal de Eficacia. No era una contratación de personal; era otro servicio incorporado, pago de la

nómina, un ejecutivo de cuenta, ofrecer talento humano competente y tecnología para generarle valor al principal, en ventas, consumo, información, para orientar los productos y las tomas de decisión. Prestar servicios de mercadeo, la contratación de personal, organizar la nómina y reportarla, establecer puntos de venta y chequear precios son algunas de las labores minuciosas que han brindado satisfacción al Principal.

En 1992 se abren las oficinas de Eficacia en Bogotá y Bucaramanga, llevando los servicios de pago de nómina del personal que trabaja para el principal y ejecutivos de cuenta, que realizan acompañamiento al personal que se encuentra en misión.

Desde 1993 hasta 1999, la compañía venía preparándose para la certificación Icontec, porque ya tenían una trayectoria de prestación de servicios.

Para 1999, la empresa se certificó como la primera empresa del sector en la prestación de servicios de Outsourcing, de acuerdo a los requerimientos del principal, contando con su propio personal, para ejecutar los servicios contratados por el mismo, en las categorías ISO 9000 9001. Tres años después es que ocurre algo de trascendencia.

En el año 2002 obtuvieron la certificación Icontec 9001, en la compañía Extras con la prestación de servicios temporales con personal en misión en todas las sedes y Eficacia, en el Diseño y prestación de servicios de merchandising, promoción y ventas, operación logística en punto de venta e información en punto de venta IPV, en todas las sedes; en la las líneas de diseño y prestación de servicios de aseo, gestión de procesos administrativos y complementarios a la producción de bienes, obtuvieron certificación en las sedes de Cali, Medellín y Bogotá.

En el 2003 se lleva a cabo la apertura de las sedes Quito y Guayaquil, en el Ecuador, con todos los servicios que presta Extras y Eficacia, es decir, con las líneas de suministro de personal, merchandising, servicio especializado de aseo, logística integrada de campañas y eventos, información en el punto de venta – IPV.

Entre los años 2004 y 2005, la compañía estaba bien posicionada en el país, lo cual deciden ampliar su cobertura a nivel nacional y solo en el 2006 logra su ampliación.

En el año 2006 renovaron la certificación ISO 9001:2000 y extiende sus servicios a ciudades como Villavicencio, Tunja y Cúcuta, llevando todos los servicios de la compañía a estas ciudades.

En los años 2007 y 2008, la empresa continua con los servicios y pensando en una recertificación de la norma ISO, para dar mayor credibilidad al Principal de su calidad.

En el año 2009 fueron los pioneros en recibir la recertificación del ICONTEC en la categoría ISO 9001:2008, ya que ninguna compañía del mismo sector de prestación de servicios y de outsourcing, lo habían obtenido hasta el momento y esto le daba mayor prestigio en sus servicios.

Desde el año 2009 hasta la fecha, la empresa ha venido trabajando para convertirse en una BPO, Business Process Outsourcing, donde la empresa se encarga de los resultados del principal de acuerdo a sus requerimientos, es decir, no solo se prestaría el servicio que se va a tercerizar, sino que también cumple con una meta y un resultado específico para cada principal.

En el año 2011, Telefónica Telecom se convierte en el primer Principal que mide el desempeño de Eficacia por resultados, de acuerdo a lo pactado en la negociación.

En el año 2012, Eficacia obtuvo la recertificación en la ISO 9001 por un lapso de 3 años más, en las líneas que ya estaban certificadas. De igual forma, sigue creciendo para ser una BPO donde Eficacia responde por una meta y un resultado específico para cada Principal.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.1. MISIÓN

Eficacia es una Compañía socialmente responsable de prestación de servicios, con soluciones especializadas y flexibles de Outsourcing para contribuir a la competitividad de su Principal, movilizados por los Factores Claves de Éxito: *Direccionamiento Estratégico, Crecimiento Sostenible, Rentabilidad y Liquidez, Principal Fiel y Talento Humano Feliz.*

Ampliando un poco acerca de los factores claves de éxito que se mencionan en la misión, tenemos:

- *Direccionamiento Estratégico:* En el Grupo Corporativo Eficacia -GCE-, la alta Dirección visiona y facilita el desarrollo dinámico de las estrategias que nos permitan cumplir nuestra misión, alcanzar nuestra visión y resultados sostenibles en el largo plazo.
- *Crecimiento Sostenible:* Con la innovación, excelencia en el servicio y aportes para el crecimiento en ventas, se consolidará el liderazgo del GCE, asegurando su permanencia en el tiempo.
- *Rentabilidad y Liquidez:* El GCE es responsable del uso adecuado de sus recursos, del cumplimiento de las metas y de ser agentes generadores de ideas que permitan maximizar los resultados financieros del GCE.
- *Principal Fiel:* Lograr la fidelidad de su Principal a través de un servicio diferencial y el cumplimiento de los acuerdos de servicio (ANS).
- *Talento Humano Feliz:* Los trabajadores son los protagonistas de la historia, nuestra actitud, ejemplo y compromiso marcan la diferencia “Suma tu mano al resultado”

2.2. VISIÓN

En el 2014 el Grupo Corporativo Eficacia será reconocido por sus principales como un aliado estratégico exitoso en negocios globales de BPO.

2.3. VALORES

- ✓ *Honestidad:* Actuar con integridad, transparencia y confidencialidad dentro del marco legal y ser coherentes entre lo que se piensa, siente, dice y se hace.
- ✓ *Actitud de Servicio:* Orientar los servicios a entender y atender las necesidades del Principal y colaboradores, porque son la razón de ser.
- ✓ *Compromiso:* Trabajar con responsabilidad, sentido de pertenencia y dar lo mejor de sí para asegurar el logro de los objetivos con alto estándar.
- ✓ *Aprendizaje Continuo:* Desarrollar las competencias y aprender con humildad y optimismo de nuestros aciertos y desaciertos.
- ✓ *Innovación:* Sentir pasión por la innovación, la creatividad y el cambio continuo.
- ✓ *Trabajo en Equipo:* Ser solidarios y aunar esfuerzos para el logro de los objetivos comunes.
- ✓ *Respeto:* Dar un trato digno y amable a los demás y valorar las diferencias.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, existe una tendencia a tercerizar los procesos o servicios, debido a las ventajas que existen en el outsourcing, entre las cuales podemos encontrar el permitir al principal enfocarse en actividades estratégicas indispensables para el desarrollo y crecimiento del negocio; hay un acceso permanente a especialistas en distintos asuntos, al igual que una mejor tecnología que la que podría obtenerse internamente en las empresas; se da una solución oportuna a los problemas, ya que se cuenta con una vasta experiencia y personal entrenado; también se reducen los costos, porque las empresas evitan la creación de estructuras administrativas con capacidad ociosa improductiva y se mejora la utilización de los recursos, logrando de esta manera, un mayor nivel de desarrollo y productividad. Uno de los procesos que se tercerizan es el merchandising y es importante tener un buen funcionamiento en el punto de compra, ya que ésta permite potencializar y agilizar la rotación del producto, asegurar la disponibilidad del mismo, convertir los productos en zonas frías a calientes, identificar oportunidades para el principal, y para poder alcanzar todo ello, es necesario, que exista una buena coordinación entre los procesos y procedimientos en el punto de venta y las políticas de Trade Marketing, esta dinámica va acompañada de buena comunicación y publicidad en el punto de venta, ubicación del producto, calidad de exhibición, promoción, táctica y conocimiento del mercado (comprador y competencia).

Todo esto se desarrolla con el fin de generar valor al principal, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y de esta manera, va desarrollando una ventaja competitiva frente a los demás, así como lo menciona Porter en su libro *Competitive Advantage* en 1985, que hace referencia a su cadena de valor, siendo un sistema donde todos los participantes del proceso, proveedores, unidades de negocio, canales de distribución y el Principal, puedan obtener dicha ventaja.

Con lo anterior mencionado, es importante tener una comunicación fluida con el personal que participa en todo este proceso de merchandising y trade marketing, ya que debe estar acorde con lo pactado con el principal e ir en función de las directrices de él, de este modo, los requerimientos a satisfacer se concentran en identificar el valor agregado de los roles del personal que trabaja en los puntos de compra y establecer mejores estándares de productividad, así todos van direccionados y guiados hacia un mismo objetivo,

teniendo una relación armónica entre el principal¹ -quien es el responsable de la conducción de la organización- y el agente² -quien realiza ciertas acciones por el principal, es decir, delegación de la autoridad- para poder que los intereses de cada uno de ellos estén alineados y poder alcanzar los objetivos de la organización.

¹ Se entiende por Principal, la persona responsable de la conducción de la organización y quien delega autoridad.

² Se entiende por Agente la persona que realiza ciertas tareas en representación del principal.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En sentido amplio la teoría de la agencia permite comprender la empresa en su conjunto, el agente realiza ciertas acciones por cuenta del principal, el cual necesariamente le debe delegar autoridad; como los intereses del agente y principal divergen, el hecho de delegar la autoridad implica que los objetivos del principal no se van a llevar a cabo en su totalidad, para esto, se debe tomar medidas necesarias para poder coordinar y llegar a acuerdos comunes, ya que el principal conoce más del negocio que desempeña.

De acuerdo con lo anterior, las empresas que prestan el servicio de outsourcing el problema se concentra en dos períodos; el primero cuando son antes de la contratación, es decir, pre-contractuales, ya que hay que encontrar a las personas que tenga las características deseadas, presentando problemas de la no consecución de los perfiles que solicita el principal y los post-contractuales surgen cuando se trata de evaluar al personal, remunerarlo y alinear su conducta con los objetivos del principal, dentro de las dificultades que se encuentran en este período, está el retraso en los pagos de los colaboradores, la falta de acompañamiento por parte de los ejecutivos de cuenta ante el principal, la retroalimentación al principal del proceso que se está llevando a cabo, la demora en los implementos de dotación a los trabajadores, así mismo la entrega inoportuna del material POP, muebles e implementos en el punto de venta.

Esta relación del agente – principal, tiene gran relevancia en el área de mercadeo, donde se encuentran las políticas del trade marketing y todo lo relacionado con el merchandising y el trabajo que se llevará a cabo será sobre el manejo adecuado del merchandising y el cumplimiento de las políticas del trade marketing, debido que dentro de este proceso, se presentan dificultades de comunicación y coordinación entre cada una de las personas que interactúan en esta labor, por ese motivo, la función es identificar si existen diferencias de intereses entre el agente y el principal o si éstos están alineados frente al objetivo que se quiere alcanzar. En esta relación se pueden identificar riesgos, tales como buscar intereses particulares por parte de los interventores, y el agente en esta búsqueda de riqueza, status, tiempo libre, entre otras, asume que la conducta individual es oportunista y la persona debe ser controlada con monitoreos e incentivos.

Dentro de las relaciones en los canales también se presentan problemas entre el agente y el principal, si el fabricante es el principal, los distribuidores y minoristas son sus agentes. El fabricante depende del comerciante en cuanto a la selección del sitio del producto en los estantes, en cuanto al nivel de publicidad que se efectuará y otros aspectos que tienen relación entre ellos.

Por lo general, los conflictos que se presentan en los canales se ocasionan por los incentivos y si éstos son bajos, el agente disminuye su rendimiento, lo cual afecta los intereses del principal y para poder estar dentro de los lineamientos hay que mejorar la estrategia que se esté llevando en el momento.

Por tal motivo, se plantean los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los riesgos que se generan en la relación agente – principal en el desarrollo del merchandising y las políticas del trade marketing?

¿Qué elementos debe contener el plan de acción para disminuir los riesgos del merchandising y el trade marketing?

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de acción para optimizar los servicios de tercerización de merchandising y trade marketing en los puntos de venta al retail por parte de Eficacia S.A. en la ciudad de Cali, mejorando la relación entre el agente – principal.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un diagnóstico de la estructura organizacional de Eficacia en el área de Gerenciamiento de Clientes.
- Realizar un diagnóstico de los servicios del merchandising y trade marketing ofrecidos por la empresa, en el marco de la relación agente – principal.
- Establecer las fortalezas y debilidades de la relación agente – principal.

6. METODOLOGÍA

El tipo de estudio que se eligió para el proceso de investigación del presente proyecto es el descriptivo. Este tipo de estudio busca definir las propiedades, describir las características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis; el estudio descriptivo se relaciona con una serie de cuestiones y mide la información sobre cada una de ellas para describir lo investigado (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Esta metodología trabaja sobre realidades y lo que logra es una interpretación correcta sobre lo que se está investigando. En otras palabras, explica las características de un fenómeno o situación específica y también puede realizar una radiografía de un fenómeno o evento. Dentro de este tipo de investigación descriptiva, hay ciertos componentes que deben tenerse en cuenta, como lo son las variables a investigar; hay que delimitar la situación, es decir, en tiempo y espacio; saber en qué consiste el estudio, teniendo claro la importancia del mismo; cuál es la problemática principal, establecer objetivos a alcanzar, entre otros.

Sintetizando, este método de investigación descriptiva permite:

- ✓ Conocer las situaciones que se presentan.
- ✓ Conocer los impactos que se generan.
- ✓ Caracterizar la situación o impacto del fenómeno.

Para la elaboración del presente proyecto donde se toman los elementos y roles del Merchandising y Trade Marketing y la relación Agente – Principal aplicada a la compañía Eficacia, se acudió a las fuentes de información, tanto primarias como secundarias, dentro del primer tipo de fuente, tuvo el propósito de dirigir hacia el problema, recopilando información de una manera directa, cuya información ha sido publicada por primera vez y no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por un tercero. Dicho de otra manera, son testimonios que presenciaron el hecho u objetos que estuvieron en el mismo. Es producto de una investigación o de una actividad creativa³ y las técnicas y/o instrumentos que se emplearon para recolectar la información primaria fueron:

³ SILVESTRINI RUIZ, María y VARGAS JORGE, Jacqueline. Fuentes de Información Primarias, Secundarias y Terciarias. Enero, 2.008.

- ✓ Observación participante que se aplica al personal en campo; lo cual significa que es una técnica donde el investigador (estudiante en práctica) comparte con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana para conocer directamente toda la información que poseen los objetos de estudio sobre la cotidianidad de su labor. Esta técnica se realizó en el periodo de Julio 2011 hasta Junio 2012.

Los procesos que se observaron fueron Comercial, Capital Humano y Gerenciamiento de Clientes, lo cual esta técnica proporcionó la información de los servicios que se ofrecen al principal, la forma como se selecciona el personal en misión que el Principal requiere para su operación y toda la dinámica de la relación del Agente con el Principal.

- ✓ Otra técnica empleada fueron las Entrevistas aplicadas a los ejecutivos de cuenta, al área de comercial y el área de capital humano, lo cual es un acto de comunicación que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión.

Estas entrevistas fueron llevadas a cabo durante el período de Julio 2011 a Diciembre 2011.

En cuanto a la fuente de información secundaria, es aquella que suministra información complementaria de acuerdo a lo investigado, contiene información primaria, sintetizada y reorganizada; están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos, pero que no han participado en el suceso.

La técnica que se empleó fue el Análisis Documental, que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido y que permita conocer a fondo sobre un proceso que se esté investigando. Además de la bibliografía que se consultó, se analizaron otras fuentes como:

- ✓ Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS), donde está establecido lo que se ha pactado con el Principal desde el inicio de la negociación.
- ✓ Manuales de Funciones, donde está establecido cómo se va a llevar a cabo lo que se ha comprometido el Agente con el Principal en los ANS.

- ✓ Leyes, decretos, normas, que rigen el modo de servicio que se presta por outsourcing.
- ✓ Contratos del personal en misión para conocer la forma en que operan y a lo que se comprometen con el Agente.

Dentro de otros aspectos, la relación entre agente y principal es un tema que se verá enmarcado a lo largo del trabajo, la aplicación real de la teoría de la agencia utilizada a un entorno empresarial podría describirse de la siguiente manera: una situación en la que una persona física o jurídica (llamada principal) realiza un encargo de tipo laboral a otra persona (o agente), a través del cual se determinan los aspectos cualitativos y cuantitativos del cometido que tendrá que realizar el agente en nombre del principal.⁴

Este tipo de relaciones basadas en la teoría de la agencia, contractuales y siempre fundamentadas legalmente en acuerdos mercantiles o laborales, tienen un aspecto de recalificación constante dependiendo de las necesidades puntuales del principal, irá ordenando al agente que vaya cambiando puntos de su gestión o adecuación productiva para ofrecer un servicio más ajustado a sus necesidades. No es extraño por tanto una continua modificación de los aspectos más importantes del acuerdo entre ambas partes.⁵

⁴ GORBANEFF, Yuri. Teoría de la Agencia y el Mercadeo. Medellín. 2.003.

⁵ *Ibíd.*

7. MARCO REFERENCIAL

7.1. MARCO CONCEPTUAL

7.1.1. Historia del Trabajo.

En el mundo antiguo y en las comunidades primitivas no existía un término como el de trabajo con el que hoy englobamos actividades muy diversas, asalariadas y no asalariadas, necesarias para ganarse la vida o para cubrir las propias necesidades. En el mundo griego se juzgaba que la cualificación y la distinción entre actividades era algo esencial. Aristóteles distinguía entre actividades libres y serviles y rechazaba estas últimas porque "inutilizaban al cuerpo, al alma y a la inteligencia para el uso o la práctica de la virtud"; comparaba el trabajo "que se hace para otros" al del esclavo y criticaba con energía la actividad crematística que "pone todas las facultades al servicio de producir dinero". Consideraba que la finalidad de la actividad tenía extrema importancia, pero dicho fin no se podía restringir a la utilidad de las actividades. Aristóteles entendía que las actividades son útiles (leer y escribir, por ejemplo, era útil para la administración de la casa; el dibujo para evaluar el trabajo de los artesanos), pero las actividades, a su entender, no debían perseguir siempre la utilidad. "Buscar en todo la utilidad es lo que menos se ajusta a las personas libres y magnánimas". Era también preciso preguntarse, según él, en qué modo determinadas actividades contribuyen a la formación del carácter y del alma⁶.

En aquellos tiempos el ocio era mucho más valorado que en la actualidad y más apreciado que cualquier tipo de trabajo. Pensadores y filósofos llamaban a reflexionar sobre la manera de ocupar este tiempo de no trabajo. "En efecto - dice Aristóteles- ambos (trabajo correcto y ocio) son necesarios, pero el ocio es preferible tanto al trabajo como a su fin, hemos de investigar a qué debemos dedicar nuestro ocio... y también deben aprenderse y formar parte de la educación ciertas cosas con vistas a un ocio en la diversión..."⁷.

⁶ ARISTOTELES. Política. Editorial Gredos, Madrid, 1988.

⁷ Ibíd.

En la época medieval el trabajo en general no ganó mayor aprecio. Desde la perspectiva cristiana hay una inclinación a justificar el trabajo, pero no a verlo como algo valioso. Los pensadores cristianos hacían referencia al principio paulino "quien no trabaja no debe comer", pero entendían que el trabajo era un castigo o, cuando menos un deber. Se justificaba el trabajo por la maldición bíblica y por la necesidad de evitar estar ocioso. Como vemos el ocio comienza a adquirir otra connotación algo distinta a la del mundo antiguo. Sin embargo, la vida monástica dedicada a la contemplación se valora mejor que el trabajo. Para legitimar esta excepción al principio paulino, filósofos como Santo Tomás argumentan que el trabajo es un deber que incumbe a la especie humana, pero no a cada hombre en particular.

Por otra parte, al trabajo no se le atribuye, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad, un papel trascendente en la sociabilidad. Tanto en el mundo antiguo como en la Edad Media se ve al ser humano como un ser sociable por naturaleza. No hay que inventar razones para justificar la agrupación de los individuos en sociedad, como se hará más tarde a través de los modelos contractualistas. Las personas, según esa perspectiva, solo pueden realizarse o completarse como tales, viviendo en sociedad; al margen de ella, llegó a decir Aristóteles, el hombre "o es una bestia, o es un Dios". El trabajo no es el fundamento de la asociación humana. Para los griegos, la actividad asociativa por excelencia era la actividad política.

Con el pensamiento moderno nace una concepción muy diferente del trabajo. En primer lugar, aparece como una actividad abstracta, indiferenciada. No hay actividades libres y serviles, todo es trabajo y como tal se hace acreedor de la misma valoración, como luego veremos, muy positiva, incluso apologética. En la literatura sobre el desarrollo del capitalismo encontramos dos explicaciones, ambas convincentes, de esta transformación de la actividad diferenciada en trabajo neutro. Según Marx, la mudanza tiene lugar cuando se produce predominantemente para el mercado y el trabajo se convierte en valor de cambio. Según Weber, desde la perspectiva luterana del trabajo se juzgaba que todas las profesiones merecían la misma consideración, independientemente de su modalidad y de sus efectos sociales. Lo decisivo para cada persona era el cumplimiento de sus propios deberes. Esto se ajustaba a la voluntad de Dios y era la manera de agradarle.

La visión del trabajo como actividad fundamentalmente homogénea, no diferenciada, tenía también consecuencias prácticas: enmascaraba la diferencia entre trabajo penoso y satisfactorio, y entre el trabajo manual y el

trabajo intelectual; justificaba la desigualdad como necesidad técnica debida a la división del trabajo; y por último, encubría el hecho de que el trabajo es un elemento discriminador por excelencia debido al diverso estatus de vida que proporciona según el lugar que ocupan los individuos en la producción.

Sin embargo, esta concepción del trabajo ha venido coexistiendo con una cierta jerarquización (al margen de su consideración moral) basada en criterios económicos, justificados en buena medida por los teóricos de la ciencia económica. Desde esta perspectiva, los niveles más altos de la escala correspondían al trabajo productor de plusvalía, denominado trabajo productivo; al que se intercambiaba por dinero a través del comercio o del salario (frente al trabajo que no reunía estos requisitos como es el trabajo doméstico) y al trabajo identificado con la creación de productos artificiales.

En segundo lugar el pensamiento moderno mitificó la idea del trabajo. La literatura de los grandes pensadores de la época contribuyó a esta mutación proporcionando argumentos en favor de su fundamentación. Para John Locke el trabajo era la fuente de propiedad. Según él, Dios ofreció el mundo a los seres humanos y cada hombre era libre de apropiarse de aquello que fuera capaz de transformar con sus manos (John Locke, 1990). Para Adam Smith el trabajo era la fuente de toda riqueza. Las teorías del valor de Adam Smith y de David Ricardo tenían su base en la idea de que el trabajo incorporado al producto constituía la fuente de propiedad y de valor (Myrdal, 1967).

Una nueva perspectiva teológica del trabajo favoreció también su mitificación. Comenzó a ser visto no como un castigo divino o simplemente como un deber, sino como el mejor medio de realización humana. El trabajo adquirió nuevos significados: a) un sentido cósmico, según el cual el ser humano completaba la obra que Dios le entregó para que la embelleciera y la perfeccionara; b) un sentido personal, por ser el mejor medio para que el individuo, que nace débil y necesitado, encontrara su perfección; c) un sentido social, en la medida en que el trabajo era el factor decisivo en la "creación de sociedad" y la impulsión del progreso (Rubén Sanabria, 1980). La ética puritana, en particular, completaba esta idea trascendente del trabajo al considerarlo como un "fin en sí mismo" (lejos de la concepción de Tomas de Aquino que lo entendía como un medio para la conservación personal y social) y como el elemento que da sentido a la vida.

El enaltecimiento del trabajo llevó consigo el menosprecio por otro tipo de actividades y una nueva concepción del tiempo. Se juzgaba que el tiempo era valioso desde el momento en el que estaba dedicado a la producción y al

trabajo. Ocuparlo con otras actividades era perder el tiempo, "estar ocioso". Desde las primeras décadas del desarrollo industrial dedicar tiempo al ocio fue sinónimo de degradación. Las palabras de Benjamin Franklin "el tiempo es oro" ilustran el espíritu de la época al respecto. Cuando Franklin hace referencia al trabajo dentro del catálogo de virtudes, anota lo siguiente: "Trabajo: no perder el tiempo; estar siempre ocupado en hacer alguna cosa provechosa; evitar las acciones innecesarias".

E.P. Thompson en su obra *Costumbres en común* relata cómo se pasa de la modalidad del trabajo en la que las tareas determinan los ritmos y la dedicación al trabajo regulado por el tiempo. La primera modalidad reúne dos características: a) es más comprensible desde un punto de vista humano; b) establece una distinción menor entre el trabajo y la vida. Las relaciones sociales y el trabajo están entremezcladas -la jornada de trabajo se alarga o contrae de acuerdo con las labores necesarias- y no hay conflicto entre el trabajo y el "pasar el tiempo".

El trabajo se convirtió, por otra parte, en el lugar privilegiado de creación de solidaridad de las clases trabajadoras, pero al mismo tiempo otros factores de sociabilidad fueron desestimados (los lazos comunitarios, las identidades colectivas no basadas en el trabajo, etc.). El pensamiento moderno inventó al individuo y a partir de esta creación se vio en la necesidad de explicar la construcción de la sociedad. Lo hizo mediante los modelos contractualistas de Locke, de Hobbes o de Rousseau, pero también a través del artificio smithiano conforme al cual la división del trabajo y el comercio juegan un papel fundamental en la formación y estructuración de la sociedad.

Los rasgos del trabajo hasta aquí descritos están de alguna manera presentes en nuestras actuales concepciones. Algunos de ellos, como la noción del ocio, han sufrido recientemente modificaciones pero no tanto como para alterar la idea de la superioridad del tiempo entregado al trabajo sobre el dedicado a otro tipo de actividades. La constatación de esta realidad llevó al historiador E.P. Thompson a la siguiente reflexión: "Si conservamos una valoración puritana del tiempo, una valoración de mercancía, entonces (el ocio) se convertirá en un problema consistente en cómo hacer de él un tiempo útil o cómo explotarlo para las industrias del ocio. Pero si la idea de finalidad en el uso del tiempo se hace menos compulsiva, los hombres tendrán que reaprender algunas de las artes de vivir perdidas con la revolución industrial"⁸.

⁸ ARENDT, H. *La condición humana*. Editorial Paidós, Barcelona, 1993.

La era moderna incorporó a la consideración del trabajo aspectos muy pocos positivos, sin embargo en el curso de la misma el trabajo alcanzó una trascendencia en la conformación de la sociedad como nunca tuvo en épocas anteriores. La crisis económica actual, sin embargo, exige la puesta en cuestión de una buena parte de las ideas heredadas sobre el trabajo, aunque ello no resulta nada fácil. La pensadora alemana Hanna Arendt, anticipándose en algunas décadas a la situación actual de desempleo expresaba así su escepticismo: "La Edad Moderna trajo consigo la glorificación teórica del trabajo, cuya consecuencia ha sido la transformación de toda la sociedad en una sociedad de trabajo. Por lo tanto, la realización del deseo, al igual que sucede en los cuentos de hadas, llega un momento en que sólo puede ser contraproducente, puesto que se trata de una sociedad de trabajadores que está a punto de ser liberada de las trabas del trabajo y dicha sociedad desconoce esas otras actividades más elevadas y significativas por cuya causa merecería ganarse la libertad".

7.1.2. Tipos de Trabajo.

Las clases de trabajo son: trabajo subordinado y dependiente, asalariado, independiente y/o autónomo, temporal y eventual, intermitente, nocturno, peligroso y trabajo por equipos.

Trabajo subordinado y dependiente: Es aquel que se presta en virtud de un contrato de trabajo⁹ por un trabajador asalariado a un empleador, en su fábrica, empresa comercial o industrial y bajo la autoridad de este o su representante, durante la jornada legal de trabajo, realizando tareas que por contrato se ha comprometido a ejecutar, y privado de su libertad que sólo lo recobra cuando concluye la jornada de trabajo.

El trabajo subordinado, cuya contraprestación capital se halla en el salario, incluye el trabajo objeto del contrato de igual nombre. El trabajo autónomo es la figura laboral opuesta.

⁹ **Contrato de Trabajo.** Es una convención por el cual una persona llamada trabajador (obrero y empleado) se obliga a poner su actividad profesional al servicio de otra persona llamada empleador, y a trabajar bajo la subordinación y dependencia de este, mediando una remuneración denominada salario.

El vínculo de dependencia es sólo funcional, es decir, la ejecución de trabajo no puede ir más allá de lo pactado. No puede ordenarle afiliarse o no a un partido político o sindicato¹⁰.

El Empleador da únicamente directivas:

1. En función del trabajo,
2. En función de la naturaleza de su labor y,
3. En tareas derivadas del contrato de trabajo.

Trabajo asalariado: Es aquel que se presta en virtud de un contrato de trabajo a un empleador, en su fábrica, empresa comercial o industrial y bajo la autoridad de este o su representante, durante la jornada legal de trabajo, realizando tareas que por contrato se ha comprometido a ejecutar, y por el cual recibirá como contraprestación, un emolumento económico llamado salario¹¹.

Sus características son:

1. Siempre se ejecuta bajo contrato verbal o escrito.
2. Dependiente y subordinado al mando del empleador.
3. Obligatoriedad de recibir un salario.
4. Trabajo realizado sólo en la jornada laboral u horas extras pagadas.

Trabajo independiente y/o autónomo: Consiste en el trabajo realizado por cuenta propia, con instrumentos propios, directamente para el público y sin relación de dependencia ni horario de trabajo.

Sus características son:

- El trabajo es realizado por cuenta propia, no hay dependencia.

¹⁰ **El sindicato.** Unión libre de personas que ejerzan la misma profesión u oficio, o profesión y oficios conexos, que se constituya con carácter permanente y con el objeto de defender intereses profesionales de sus integrantes o para mejorar sus condiciones económicas y sociales.

¹¹ **Salario.** (Del latín *salarium*, pago simbólico en moldes de sal por el amo al servicio doméstico) Remuneración que percibe el empleado o trabajador (obrero) en dinero, en pago a su trabajo, incluyendo en esta denominación las comisiones y participación en los beneficios. Todo servicio dependiente debe ser remunerado en dinero y no en especie. Las **remuneraciones** pueden ser por hora, por día (jornal), por semana, por mes (sueldo), por realización de Obra.

- Los instrumentos de trabajo son del trabajador.
- El bien producido es directamente para el público.
- No existe horario de trabajo.

Trabajo Temporal y Eventual:

Trabajo temporal. El que sólo se realiza en ciertas ocasiones, sea en las industrias de trabajo continuo o en las industrias de temporada que generalmente tiene origen en un contrato colectivo de trabajo (Barassi).

Trabajo eventual o provisional. Trabajo físico o intelectual con contrato de trabajo a plazo determinado que se realiza sin estar necesariamente en las planillas de pago de salarios de la empresa.

Algunos autores señalan que esa modalidad es distinta de la del trabajo eventual, pues, mientras para aquellos es obligación patronal utilizar cada temporada los mismos trabajadores que prestaron sus servicios en la anterior, para éstos tal obligación no existe.

Trabajo intermitente. Es aquel que no exige una actividad constante del trabajador durante todo el tiempo de permanencia en el lugar del trabajo. Como esa modalidad supone una menor fatiga en quien lo realiza, se admite una mayor duración de la jornada hasta completar un trabajo real de 8 horas diarias o 48 semanales. La fijación de los trabajos que son intermitentes queda atribuida a la ley o a la autoridad de aplicación.

Trabajo nocturno. Se entiende que es trabajo nocturno el que se realiza entre las 9 p.m. y las 6 a.m.; no puede exceder de 7 horas diarias, alternándose horas nocturnas y diurnas.

Trabajo peligroso. El que en su ejecución implica un serio riesgo para la integridad corporal del trabajador, ya sea por las condiciones del lugar, como las de minería a gran profundidad (por la contingencia de los desprendimientos de tierra o emanaciones de gases), ya por la índole de las materias (explosivos, inflamables) o de las instalaciones (centrales eléctricas).

Aparte una mejor retribución por lo común para tales tareas, la peligrosidad lleva casi siempre a jornada legal menor, a prohibición del empleo de mujeres y

menores y al más amplio despliegue de los dispositivos y equipos de seguridad y salvamento.

7.1.3. Mercadeo:

El Mercadeo puede tener diferentes connotaciones para muchas personas. Para algunas, el mercadeo es sólo ventas: Actividades limitadas a un grupo de vendedores agresivos dentro de una empresa. Para otras, el mercadeo es sólo publicidad y la modificación de los gustos y preferencia de los consumidores y/o usuarios. Ambos puntos de vista representan un concepto erróneo del mercadeo moderno.

Peter Drucker, afirma en su libro *Management: Task, Responsibilities, Practices*, que el “objetivo del mercadeo es hacer que las ventas sean superfluas. El mercadeo busca conocer y entender tan bien al consumidor y/o usuario que el producto o servicio se ajuste a éste y se venda solo”.

La definición más simple y clara de mercadeo la da Jay C. Levinson en su libro *Guerrilla Marketing* en 1985, donde dice que el Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea hasta el momento que los consumidores y/o usuarios comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

Por último, tenemos que para Kotler (1994), el mercadeo se concibe como un proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros. Más que cualquier otra función empresarial, el mercadeo se ocupa de los consumidores y/o usuarios, así que propiciar relaciones con ellos, basadas en la satisfacción y en el valor para el consumidor y/o usuario es lo que conforma el núcleo del mercadeo moderno.

De acuerdo con lo anterior, podemos decir, que mercadeo se entiende desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto o servicio, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, el tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se llevará a cabo, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento y el seguimiento.

7.1.4. Mezcla de Mercadeo:

La mezcla de mercadeo consiste en transformar las estrategias en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

De acuerdo con Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadeo como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadeo incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”¹².

Por otra parte, el *Diccionario de Términos de Marketing* de la American Marketing Asociation, define la mezcla de mercadeo como aquellas “variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta”¹³.

En síntesis, la mezcla de mercadeo es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy, introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy en día se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadeo.

Dentro de estas variables utilizadas en el mercadeo para influenciar la respuesta del comprador, se encuentran:

- ✓ **Producto o Servicio:** Es todo aquello tangible o intangible, que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que pueda

¹² Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Pág. 63.

¹³ Diccionario de Términos de Marketing, de la American Marketing Asociation,

satisfacer una necesidad o un deseo. Estudia todos los aspectos que se relacionan con el mismo: forma, color, presentación, empaque, etc. Los productos tienen un ciclo de vida, lo cual comprende la duración del producto o servicio en el tiempo y su evolución, de acuerdo al consumidor y la competencia, que consta de un lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.

El producto a su vez, tiene una mezcla de variables¹⁴, dentro de las cuales se encuentran la variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios, garantías, etc.

En otras palabras, el producto representa la oferta tangible de la firma del mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y empaque del producto; intangible, como los servicios; también se incluyen las ideas, personas o lugares.

- ✓ **Precio:** Es la cantidad de dinero que los consumidores y/o usuarios tienen que pagar por el producto y/o servicio. Éste se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Es el único elemento del Marketing Mix que genera ingresos, ya que los otros componentes, producen son egresos.

Las variables del precio son¹⁵ el precio de lista, descuentos, complementos, período de pago, condiciones de crédito.

Se entiende entonces por precio la cantidad de dinero que los consumidores y/o usuarios tienen que pagar por un determinado producto o servicio, existiendo una relación entre precio y la sensación de calidad del producto, así como exclusividad.

- ✓ **Plaza o Distribución:** Comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta. En este caso se define dónde comercializar el producto o el servicio que se está ofreciendo, teniendo en cuenta que el canal de distribución debe asegurar que el producto

¹⁴ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Pág. 63.

¹⁵ *Ibíd.*

llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en condiciones óptimas.

Las variables de la distribución son¹⁶ los canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.

En esta parte, aparecen los canales de distribución que son las entidades, ya sean propietarias o no, a través de las cuales el producto se desplaza hasta llegar al consumidor final. El canal de distribución es el conjunto de personas u organizaciones que actuando como intermediarios facilitan el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor. Un mismo producto puede ser distribuido por distintos canales, esto es conocido como circuito de distribución.

Dentro del canal de distribución se encuentran los intermediarios, que de acuerdo a Stanton, “es la relación que se opera como enlace entre productores y consumidores finales o usuarios industriales” y éstos pueden ser mayoristas o minoristas, actuando como comerciantes o como agentes, la diferencia es que los comerciantes compran los bienes adquiriendo su propiedad para venderlos luego, mientras que los agentes no compran los bienes sino que reciben una remuneración o comisión por ayudar en la distribución.

- ✓ **Promoción o Comunicación:** Son las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los consumidores y/o usuarios objetivos para su adquisición. Dentro de esta variable, se comunica, informa y persuade al consumidor y/o usuario y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. Ésta está constituida por la promoción de ventas, la fuerza de ventas o venta personal, publicidad, relaciones públicas y comunicación interactiva, que tiene que ver con marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc., todo esto, debido que la diferenciación de los productos, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz¹⁷ para producir resultados.

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Fundamentos de Marketing, 13ª Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Págs. 577 y 578.

La mezcla de promoción de acuerdo para la American Marketing Association (A.M.A.), es “un conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como la publicidad venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, que están disponibles para que un vendedor (empresa u organización) las combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas”.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro “Fundamentos de Marketing”, la mezcla de promoción o “mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing”¹⁸.

En conclusión, la mezcla de promoción es la combinación de ciertas herramientas como la publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, merchandising, que es la promoción en el punto de venta, y publicidad blanca, la cual es la comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficie de ella, para lograr metas específicas en favor de la empresa u organización.

La Mezcla de Promoción tiene unas herramientas para poder llevarse a cabo, algunas de ellas son:

- Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado¹⁹.
- Venta Personal: Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Por ejemplo, muestras gratuitas, cupones, paquetes de premios

¹⁸ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Pág. 470.

¹⁹ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Pág. 470.

especiales, regalos, descuentos en el acto, bonificaciones, entre otros²⁰.

- Relaciones Públicas: Consiste en cultivar relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, consumidores y/o usuarios, etc.) de una empresa u organización²¹.
- Marketing Directo: Consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata²².
- Merchandising: Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar el punto de venta para conseguir la rotación de determinados productos²³.
- Publicidad Blanca: Consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia de ella²⁴.

Para concluir, la mezcla de mercadeo es una decisión de la empresa y de los mercadólogos para utilizar y adaptar la clasificación que más se adapte a sus particularidades y necesidades; sin olvidar, que el objetivo final de la mezcla de mercadeo es el de contribuir a un nivel táctico para conseguir la satisfacción de las necesidades y/o deseos del mercado meta, mediante la entrega de valor, todo esto, a cambio de una utilidad para la empresa.

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

²² Ibíd.

²³ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 217.

²⁴ Ibíd.

7.1.5. Merchandising.

Merchandising es un término de muchos significados variados que no ha adoptado uno en general. Se puede referir a las actividades de promoción de los fabricantes que están a cargo de las exhibiciones en las tiendas e identificar los productos y las decisiones de las líneas de productos de los minoristas²⁵.

El merchandising es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al Consumidor Final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

Hoy en día, está comprobada la influencia que tiene en la venta que el producto esté colocado en uno u otro espacio. Si el producto no está colocado en el lugar correcto decrece notablemente su radio de ventas. Este hecho obliga a los fabricantes a pagar cantidades adicionales a los distribuidores por la colocación preferente de un producto, dando lugar, en no pocas ocasiones, a actividades poco lícitas.

Con respecto a la colocación del producto, se debe tener en cuenta la publicidad en el punto de venta -PLV-. La PLV permite diferenciar el producto del de la competencia; facilita la seducción al consumidor hacia el producto en el momento que realiza su elección de compra.

Algunos de los beneficios que el merchandising ofrece desde el punto de vista estratégico son:

- Cambio del concepto de “despachar” productos por “vender”.
- Reducción del tiempo de compra.
- Conversión de zonas frías en lugares con vida.
- Potenciación de la rotación de productos.
- Sustitución de una presencia “pasiva” por una presencia “activa”.

²⁵ Definición extraída del sitio web de la American Marketing Association, sección Dictionary of Marketing Terms, y posteriormente traducida al español.

- Aprovechamiento al máximo del punto de venta, debido a los siguientes aspectos: el producto sale al encuentro del comprador, el comprador se encuentra a gusto en el punto de venta, el ambiente, la comodidad al coger los productos, la decoración del punto de venta, el servicio en general que recibe.

Cabe resaltar que así como el marketing crea demanda de productos a través de publicidad y promociones y éstas a su vez empujan al consumidor y/o usuario al punto de venta, el Merchandising empuja al consumidor en el punto de venta.

Manejar el merchandising de manera global no arroja resultados tan positivos como manejarlo localmente. Este es debido a las diferentes culturas y entornos, donde se encuentran fuerzas externas del mercado.

El merchandising de gestión es por esencia una función que realizan en el punto de venta el fabricante y el distribuidor detallista, desde ángulos, con distinto grado de colaboración, con un plan prefijado o no.

7.1.6. Trade Marketing.

Trade Marketing se define como las operaciones comerciales y de merchandising puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor.

El trade marketing es un merchandising compartido, es un cambio de mentalidad, para enfrentarse a nuevas tendencias y requerimientos del mercadeo, del nuevo consumidor y/o usuario que ha producido la sociedad de la información. El enfoque central del trade marketing es cooperar para optimizar resultados.

Los miembros de un canal de distribución trabajan juntos y en coordinación, en lugar de mantener relaciones agresivas d desconfianza. El objetivo del trade marketing, según Jan Jacques Lambin, es tratar al distribuidor como un aliado intermedio, no como competidor, ni incluso como un compañero de canal de distribución.

Las razones principales del trade marketing son mejorar la rotación de los productos en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y generar traffic building, lo cual es conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento.

7.1.6. Teoría de la Agencia.

La teoría de la agencia o relación principal – agente, es uno de los más antiguos y comunes modos de interacción social que se conocen, la cual fue propuesta por Alchian y Demsetz, y estudia los mecanismos de acción colectiva que promueven la solución de conflictos entre los individuos que compiten en un mundo de recursos escasos. Una relación de agencia surge cuando una o más personas (el principal) encargan a otra persona (el agente) realizar una determinada labor en su nombre. Una relación de agencia entre dos individuos existe siempre que el agente es autorizado por el principal a suscribir, modificar o cancelar contratos con terceros en su nombre.

La teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) constata que en general existe una falta de concordancia de intereses entre el principal y el agente, debido a que el principal está interesado en que sea máximo el producto, utilidad o beneficios de la empresa –la maximización de los ingresos del principal-, mientras que el agente estará interesado en maximizar su renta personal, sea monetaria o no.

El objetivo de la teoría de la agencia es mostrar cómo las empresas difícilmente se comportan de manera que maximicen su valor. Generalmente, el principal no conoce el grado de esfuerzo real ni de acierto o eficacia de la gestión del agente, sino solamente el resultado final que se deriva de ésta, operando la relación principal – agente en una suerte de “caja negra” donde el resultado percibido o “output” puede verse afectado por diversos factores, verificándose “riesgo moral”, en la medida que independientemente de las acciones del agente, el resultado final se encuentra influido por factores exógenos no controlables por el agente y desconocidos por el principal; tendiendo el agente a justificar un mal resultado aduciendo circunstancias exógenas desfavorables, sin poder aclarar el principal respecto a la veracidad de la misma, lo que redundaría en mayor discrecionalidad en el agente que permitiría perseguir objetivos propios en detrimento de menor beneficio para el principal.

Las relaciones principal – agente no se genera en la parte alta de la pirámide de una empresa, sino que trascienden a la misma y permean todas las relaciones jerárquicas que se verifican en una firma donde exista delegación de responsabilidades o descentralización de decisiones.

7.1.7. Diagnóstico.

El diagnóstico es el proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene o presenta aquello que se diagnostica, que puede tratarse de cualquier persona, animal, cosa y fenómeno, o de cualquier sistema, al que en general se denomina “sujeto de diagnóstico”.

Se puede definir como el “proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pausa o modelo. El saldo de esta comparación, es lo que llamamos diagnóstico... Un diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica”²⁶.

En términos generales, para hacer un diagnóstico casi siempre se realizan las siguientes acciones:

- Recolección de información o datos del sujeto de diagnóstico y la realidad circundante.
- Análisis de la información recolectada para descubrir los problemas y
- Descubrimiento de las causas de los problemas.

Por otro lado también es necesario saber que todo sujeto de diagnóstico, tiene o presenta cuatro situaciones relacionadas con el diagnóstico, que son:

- Los signos: Los signos son manifestaciones visibles, evidentes o palpables de ellos.
- Los síntomas: Al igual que los signos, no son problemas pero si las manifestaciones de ellos.

²⁶ Vidal, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Edición 2. Editorial Ecoediciones. 2004. Pág. 20.

La importancia que tienen tanto los signos como los síntomas es que por ahí se da inicio al proceso de diagnóstico, ellos son la guía para presumir o sospechar cuáles son los problemas e incluso son las causas de dichos problemas, o mejor dicho, tanto el signo como el síntoma constituyen la puerta por donde se debe entrar a diagnosticar.

- Los problemas: Son desviaciones o distorsiones que obstaculizan el funcionamiento normal del sujeto de diagnóstico.
- Las causas de los problemas: Son los factores responsables de la existencia o presencia de los problemas.

7.1.8. Plan de Acción

De acuerdo con el Ministerio de Protección Social, un plan de acción es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizará las acciones. Es un trabajo en equipo y el plan lleva los siguientes elementos²⁷:

- Qué se quiere alcanzar (objetivo).
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad).
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo).
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar).
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros).
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso).
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados).

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir.

²⁷ Tomado del Ministerio de Salud y Protección Social.

Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos, de acuerdo a esto, es importante en la elaboración del plan, identificar las grandes tareas y de ahí desglosar las pequeñas.

De acuerdo con el marco conceptual que se ha planteado, la relación de estos conceptos es sistemático, puesto que el concepto de trabajo ha venido evolucionando día a día, encontrándose diferentes formas del mismo, uno de ellos y el que más fuerza tiene actualmente es el trabajo temporal y una de las labores que se contrata por medio de ese tipo de trabajo es el de mercadeo, con todo el tema de merchandising, impulso y lo relacionado con las labores específicas del cargo, dentro de lo cual, se deben cumplir con las políticas de exhibición de productos, asegurando su adecuada rotación; conociendo las características del punto de venta, la cuota y porcentaje de cumplimiento de su cuota de ventas, teniendo las guías de visibilidad actualizada y brindando un servicio diferencial frente a todos los demás.

Una vez integrados estos conceptos, se hace un análisis en la empresa Eficacia para poder diagnosticar las causales de los aspectos por mejorar y elaborar un plan que permita corregir o prever, situaciones que se hayan presentado o que se puedan presentar a corto, mediano y/o largo plazo, para dar solución oportuna a los hallazgos detectados y estar comprometidos con el servicio del principal.

7.2. MARCO LEGAL

El marco legal que a continuación se plasmará, está compuesto por una serie de leyes, artículos y sentencias que respaldan y dan apoyo a la labor de Eficacia S.A.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

Por la cual fortalece la unidad de la Nación y asegura a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantiza un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana.

ARTICULO 53º. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

Por el cual logra la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social, regulando las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

Sobre las Empresas de Servicios Temporales – EST:

Artículo 6o. Trabajo Ocasional.

Trabajo ocasional, accidental o transitorio, es el de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador.

- Contratos para mandar personas en misión (no pueden hacer más).

Tienen las EST como obligación: Autorización del Ministerio de Trabajo y debe constituir una póliza, de lo contrario no puede ser EST.

Artículo 34. Contratistas Independientes.

1o) Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos y no representantes ni intermediarios, las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o

negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.

2o) El beneficiario del trabajo o dueño de la obra, también será solidariamente responsable, en las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas frente a sus trabajadores, aún en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de subcontratistas.

Artículo 35. Intermediarios

“1. Son simples intermediarios, las personas que contraten servicios de otras para ejecutar trabajos en beneficio y por cuenta exclusiva de un empleador.

2. Se consideran como simples intermediarios, aun cuando aparezcan como empresarios independientes, las personas que agrupan o coordinan los servicios de determinados trabajadores para la ejecución de trabajos en los cuales utilicen locales, equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos de un empleador para el beneficio de éste y en actividades ordinarias inherentes o conexas del mismo.

3. El que celebre contrato de trabajo obrando como simple intermediario debe declarar esa calidad y manifestar el nombre del empleador. Si no lo hiciere así, responde solidariamente con el empleador de las obligaciones respectivas”.

LEY 50 DE 1990 (Diciembre 28)

Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

Artículo 77. Sólo pueden contratar con las EST la labor de trabajadores en misión para ejecutar alguna de las siguientes actividades:

1. Cuando se trate de labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6 del CST.
2. Cuando se requiera reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) meses más (máximo un año).

Es de resaltar que vencido el término de un (1) año antes indicado, no se podrá contratar al trabajador ni con la misma empresa, ni con otra para el servicio respectivo. Así lo establece el artículo 2º del Decreto 1707 en los siguientes términos: “si cumplidos los seis meses más la prórroga la necesidad del servicio de la empresa usuaria subsiste, no se podrá prorrogar el contrato ni celebrar uno nuevo con la misma o con diferente EST para la prestación del servicio respectivo”.

LEY 789 DE 2002 (Diciembre 27)

Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

Artículo 3º. Régimen del subsidio familiar en dinero. Tienen derecho al subsidio familiar en dinero los trabajadores cuya remuneración mensual, fija o variable no sobrepase los cuatro (4) salarios mínimos legales mensuales vigentes, smlmv, siempre y cuando laboren al menos 96 horas al mes; y que sumados sus ingresos con los de su cónyuge o compañero (a), no sobrepasen seis (6) salarios mínimos legales mensuales vigentes, smlmv.

Parágrafo 1º. Darán derecho al subsidio familiar en dinero las personas a cargo de los trabajadores beneficiarios que a continuación se enumeran:

1. Los hijos que no sobrepasen la edad de 18 años, legítimos, naturales, adoptivos y los hijastros. Después de los 12 años se deberá acreditar la escolaridad en establecimiento docente debidamente aprobado.
2. Los hermanos que no sobrepasen la edad de 18 años, huérfanos de padres, que convivan y dependan económicamente del trabajador y que cumplan con el certificado de escolaridad del numeral 1.
3. Los padres del trabajador beneficiario mayores de 60 años, siempre y cuando ninguno de los dos reciba salario, renta o pensión alguna. No podrán cobrar simultáneamente este subsidio más de uno de los hijos trabajadores y que dependan económicamente del trabajador.
4. Los padres, los hermanos huérfanos de padres y los hijos, que sean inválidos o de capacidad física disminuida que les impida trabajar, causarán doble cuota de subsidio familiar, sin limitación en razón de su edad. El trabajador beneficiario deberá demostrar que las personas se encuentran a su cargo y conviven con él.
5. En caso de muerte de una persona a cargo por la cual el trabajador estuviere recibiendo subsidio familiar, se pagará un subsidio extraordinario por el mes en que este ocurra, equivalente a 12 mensualidades del subsidio en dinero que viniera recibiendo por el fallecido.
6. En caso de muerte de un trabajador beneficiario, la Caja de Compensación Familiar continuará pagando durante 12 meses el monto del subsidio por personas a cargo, a la persona que acredite haberse responsabilizado de la guarda, sostenimiento o cuidado de ellos. El empleador dará aviso inmediato de la muerte de un trabajador afiliado a la Caja de Compensación.
7. Podrán cobrar simultáneamente el subsidio familiar por los mismos hijos el padre y la madre, cuyas remuneraciones sumadas no excedan de cuatro (4) salarios mínimos legales mensuales vigentes, smlmv.

Artículo 13. Régimen especial de aportes al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, al Servicio Nacional de Aprendizaje y a las Cajas de Compensación Familiar. Estarán excluidos del pago de los correspondientes

aportes al Régimen del Subsidio Familiar Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, e Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, los empleadores que vinculen trabajadores adicionales a los que tenían en promedio en el año 2002, con las siguientes características o condiciones, siempre que estos no devenguen más de tres (3) salarios mínimos legales mensuales vigentes:

1. Personas que hayan sido vinculadas para prestar un servicio a las empresas desde los lugares donde se encontraren privadas de la libertad o fueren vinculadas, mediante contrato de trabajo sin solución de continuidad, después de haber recobrado su libertad.
2. Personas con disminución de su capacidad laboral superior al veinticinco por ciento (25%) debidamente calificada por la entidad competente.
3. Reinsertados de grupos al margen de la ley, debidamente certificados por la entidad competente.
4. Personas entre los 16 y los 25 años y trabajadores mayores de 50 años.
5. Jefes cabeza de hogar según la definición de que trata la presente ley.

Artículo 25. Trabajo ordinario y nocturno. El artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

Artículo 160. Trabajo ordinario y nocturno:

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).
2. Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

Artículo 26. Trabajo dominical y festivo. El artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo, subrogado por el artículo 29 de la Ley 50 de 1990, quedará así:

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.
3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.

Parágrafo 1º. El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio.

Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1º de abril del año 2003.

Parágrafo 2º. Se entiende que el trabajo dominical es ocasional cuando el trabajador labora hasta dos domingos durante el mes calendario. Se entiende que el trabajo dominical es habitual cuando el trabajador labore tres o más domingos durante el mes calendario.

DECRETO 1707 DE 1991

Por el cual se reglamentan los artículos 71 a 94 de la Ley 50 de 1990. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a través de la Subdirección de Servicios y gestión de Empleo, mediante resolución motivada, autorizará el funcionamiento de las empresas de servicios temporales que cumplan con los requisitos exigidos en la Ley 50 de 1990.

ARTICULO 2o. Si cumplido el plazo de seis (6) meses más la prórroga a que se refiere el ordinal 3o del artículo 77 de la Ley 50 de 1990, la necesidad del servicio en la empresa usuaria subsiste, no se podrá prorrogar el contrato ni

celebrar uno nuevo con la misma o con diferente empresa de servicios temporales para la prestación del servicio respectivo.

SENTENCIAS

Por su parte, estableció la Corte Suprema mediante sentencia del 10 de agosto de 1994, remitiéndose a sentencia del 14 de diciembre de 1970, en cuanto a la viabilidad de la responsabilidad solidaria entre contratante y contratista respecto de los trabajadores del segundo, lo siguiente:

1. “El trabajador puede demandar sólo al contratista independiente, verdadero patrono del primero, sin pretender solidaridad a nadie y sin vincular a otra persona a la Litis.
2. El trabajador puede demandar conjuntamente al contratista patrono y al beneficiario o dueño de la obra, como deudores solidarios.
3. El trabajador puede demandar solamente al beneficiario de la obra, como deudor solidario, si la obligación del verdadero patrono, entendiéndose como tal al contratista, existe en forma clara, expresa y actualmente exigible, por reconocimiento incuestionable de éste o porque se le haya deducido en juicio anterior adelantado tan solo contra el mismo”.

8. DIAGNÓSTICO DEL ÀREA DE GERENCIAMIENTO DE CLIENTES

El diagnóstico es el proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tienen o presentan aquello que se diagnostica, para el caso puntual se va a trabajar bajo la luz de la teoría de la agencia, el cual es un método de desarrollo empresarial mediante un sistema de subcontratación de diversas tareas para conseguir que el Principal desarrolle su actividad *core*. Este acuerdo, a pesar de ser pactada por una segunda empresa, que es el agente, tendrá la validez legal y real como si lo hubiese hecho el principal.

Eficacia S.A. es una compañía constituida desde el año 1991, la cual está orientada a la prestación de servicios integrales de outsourcing, entre las cuales se encuentran las líneas de servicios de *Mercadeo y Ventas*, que ofrece Merchandising en el Canal Autoservicio, Merchandising Express, Promoción y Ventas, Logística Integrada de Campañas y Eventos -LICE-, Servicio de Operación Logística en Punto de Venta -SOL-, Centros de Distribución Material Promocional -CEDIS-; *Procesos de Información*, dentro de los servicios están Información en Línea del Punto de Venta - IPV Móvil, IPV Especializado; *Especializados* que ofrece Outsourcing de Productividad, Gestión de Procesos Administrativos, Servicio Especializado de Aseo -SEA-; *Talento Humano* que ofrece Selección de Personal, Evaluación de Personal, Talento Humano V.I.P., Visita Domiciliaria. Todas estas líneas de servicios serán ampliadas en sus conceptos, a continuación en los siguientes cuadros:

Portafolio de Servicios

Línea de Servicios: Mercadeo y Ventas de Eficacia

A través de nuestros servicios de Mercadeo y Ventas, se desarrolla la gestión de merchandising, promoción y ventas en los distintos canales de distribución.

Se implementan continuamente nuevos modelos y esquemas para mantener la dinámica del día a día y cumplir los estándares de calidad vigentes en el mercado.

Tabla 1. Línea de Servicios: Mercadeo y Ventas de Eficacia

Servicios que ofrece	Descripción Servicio
Merchandising en el Canal Autoservicio	Garantizar la disponibilidad de los productos en el canal de autoservicios, a través de la generación y manejo eficiente de las estrategias de mercadeo y exhibición.
Merchandising Express	Servicio de mercaderismo por horas que permite la atención oportuna y permanente del surtido y las actividades de merchandising en puntos de venta.
Promoción y Ventas	Planeación, ejecución, y retroalimentación de las actividades promocionales en los canales de comercialización.
Logística Integrada de Campañas y Eventos - LICE	Desarrollo de campañas y eventos que permiten al Principal, el logro de sus objetivos comerciales y de mercadeo.
Servicio Operación Logística en Punto de Venta - SOL	Garantizar al Principal que contratan, la adecuada operación del abastecimiento, surtido y merchandising de sus productos en los diferentes canales de distribución.
Centros de Distribución Material Promocional - CEDIS	Servicio de bodegaje, programación, administración, manejo, mantenimiento y transporte de material POP, y demás implementos utilizados en las actividades promocionales que se realizan en los puntos de venta.

En la línea de Mercadeo y Ventas, ofrecen seis (6) servicios en total.

Línea de Servicios: Procesos de Información de Eficacia

Basado en la experiencia en la ejecución en punto de venta el Grupo Corporativo Eficacia, ha desarrollado soluciones a la medida con exitosos modelos de gestión, que apoyados en sistemas de información en tiempo real permiten tener una visión de 360° sobre el punto de venta y un control integral de la labor llevada a cabo por la fuerza de trabajo desplegada en campo.

Tabla 2. Línea de Servicios: Procesos de Información de Eficacia

Servicios que ofrece	Descripción Servicio
Información en Línea del Punto de Venta - IPV Móvil	Desarrollo de herramientas para medir la gestión del punto de venta, basadas en tecnologías de última generación que le permite al Principal tener una visión de 360° sobre el punto de venta. Donde se automatiza la Fuerza de Ventas, existe un seguimiento del Personal de Punto de Venta y hay una medición de Variables de Punto de Venta.
IPV Especializado	Apoyo a las áreas de Trade, Marketing, y Ventas en la ejecución de las estrategias de mercadeo, el seguimiento del comportamiento de precios, la correcta implementación de las estrategias catman y exhibición en los lineales, y el control en línea de los rompimientos de inventarios en punto de venta. Se realizan Investigaciones y Estudios de Mercado, Auditorías de Precio y Estrategias, Participación en Góndolas, Top of Mind, Encuestas al Consumidor Final.

En la línea de Procesos de Información, ofrecen dos (2) servicios en total.

Línea de Servicios: Especializados de Eficacia

A través de los servicios especializados de outsourcing, se administra, controla y mejora procesos logísticos, productivos y de back office para el Principal que adquiera el servicio.

Se ofrece un completo paquete para apoyar el proceso que requiere la organización.

Tabla 3. Línea de Servicios: Especializados de Eficacia

Servicios que ofrece	Descripción Servicio
Outsourcing de Productividad	A través de este servicio se coordina y dirige todos los procesos relacionados con la gestión productiva del Principal, administrando el proceso productivo a cargo y sus resultados por medio de indicadores y estándares de productividad.
Gestión de Procesos Administrativos	Por medio de indicadores y estándares de servicio, se coordina y dirige todos los procesos relacionados con la gestión administrativa del Principal, controlando tanto la ejecución como los resultados.
Servicio Especializado de Aseo - SEA	Se ofrece el proceso de mantenimiento y limpieza de la infraestructura física y diferentes espacios de la empresa principal, coordinado y ejecutado por personal calificado.

En la línea de Especializados, ofrecen tres (3) servicios en total.

Línea de Servicios: Talento Humano de Eficacia

A través de los servicios de outsourcing en talento humano se ofrece soluciones que permiten Seleccionar el Talento Humano que requieren las organizaciones para desempeñarse exitosamente en las distintas áreas.

Tabla 4. Línea de Servicios: Talento Humano de Eficacia

Servicios que ofrece	Descripción Servicio
Selección de Personal	Selección para el Principal, de Talento Humano calificado para desempeñarse en diversas áreas.
Evaluación de Personal	Contamos con un equipo experto de psicólogos para la realización de pruebas psicotécnicas orientadas al reclutamiento de Talento Humano Calificado.
Talento Humano V.I.P.	Suministro de personal ejecutivo de alto perfil y desempeño, a través de un proceso de Valoración de Talentos ajustado a las necesidades del Principal.
Visita Domiciliaria	Verificación del entorno social, cultural y familiar del Talento Humano que participa en los procesos de selección del Principal.

En la línea de Talento Humano, ofrecen cuatro (4) servicios en total.

Tabla 5. Línea de Servicios: Suministro de Personal de Extras

Línea de Servicio	Característica de la Línea
Suministro de Personal	Se recluta y selecciona los Colaboradores que la Empresa del principal necesita. El servicio incluye: Aplicación de Esquemas de Valoración Vinculación, Pago de Nómina, Planes de Formación y Desarrollo Bienestar Social.

En la línea de Suministro de Personal, ofrecen un (1) servicio en total.

Combinación: Número de Servicios que ofrece Eficacia al mercado.

En el caso de Eficacia, la compañía ofrece 16 Servicios.

Amplitud: Número de Líneas que tiene la compañía.

La empresa ofrece 5 líneas.

Profundidad: Combinación / Amplitud = $16 / 5 = 3,2$ Servicios por línea

En promedio se ofrecen tres (3) servicios por línea.

Procesos

La representación gráfica de los procedimientos o flujograma de procedimientos se convierte en un elemento indispensable para guiar la ejecución ordenada, dinámica y lógica de la secuencia de trabajo, además permite conocer y visualizar toda la dimensión del proceso, facilitando el control paso a paso y la secuencia y responsabilidad de los ocupantes de los cargos.

A continuación se van a describir a través de un flujograma, los procesos de Selección y Contratación del equipo de Merchandising que se envía al principal para el cubrimiento del servicio, incluyendo Ejecutivos, Mercaderistas e Impulsadoras en un flujograma de procesos. En este caso se utilizó el flujograma vertical y la simbología básica a utilizar es la siguiente:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	CONECTOR TERMINAL: Indica el inicio y la terminación del procedimiento. Lugar donde la fórmula se escribe por primera vez.
	OPERACIÓN: Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos.
	DOCUMENTO: Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso y aporta información para que este se pueda desarrollar.
	CONECTOR DE RUTINA: Representa una conexión o enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número arábigo.
	CONECTOR DE PÁGINA: Representa una conexión o enlace de un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el flujograma. El símbolo lleva inserto una letra mayúscula.
	SENTIDO DE CIRCULACIÓN DEL FLUJO DE TRABAJO: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos, definiendo de esta manera la secuencia del proceso.
	Símbolo del proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Almacenamiento en línea. Archivo en Disco Magnético, para instrucciones de lectura, grabación o actualización (regrabar).

Fuente: Martinez, Bermudez, Rigoberto. Manual de Procedimientos. 1997. Pág. 29.

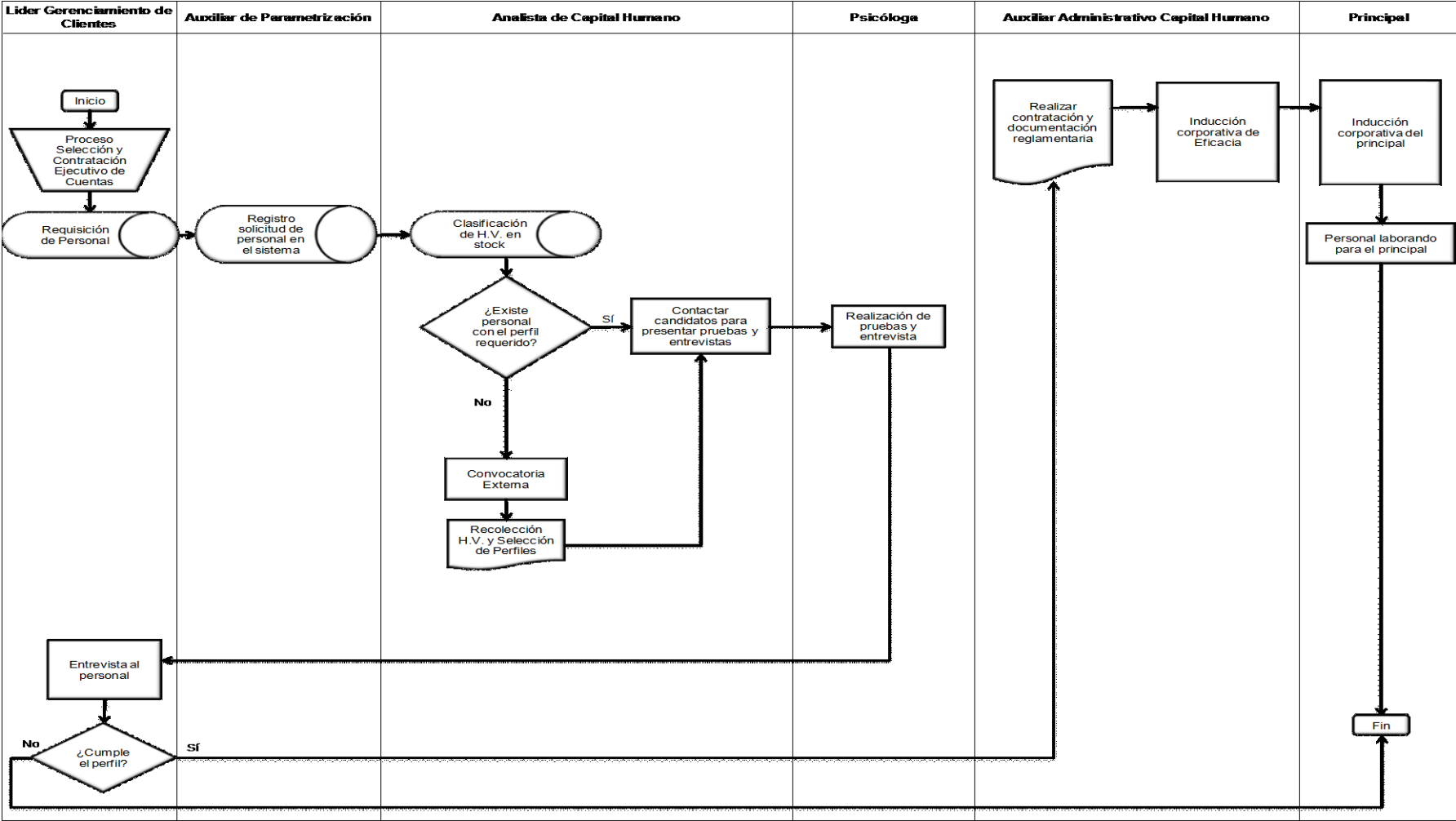
A continuación se presenta el proceso de selección y contratación de ejecutivos de cuenta y del personal en misión de mercaderistas y de impulsadoras, aplicando la metodología descrita anteriormente:

Tabla 6. Proceso de Selección y Contratación Ejecutivos

No.	Responsable	Descripción
1	Líder Gerenciamiento de Clientes – Responsables de Gerenciamiento de Clientes Regional	✓ Reunirse con la Coordinadora de Capital Humano y crear el perfil del ejecutivo que se va a crear. ✓ Realiza la requisición del personal a parametrización. ✓ Realiza entrevista al personal seleccionado que cumple con el perfil del principal, quién amplía la información de la hoja de vida e identifica experiencia laboral, expresión corporal, sociabilidad, presentación personal, expectativas, núcleo familiar y logros. ✓ Inducción sobre las políticas y negociaciones que se han tenido con el principal.
2	Auxiliar de Parametrización	✓ Registra la solicitud de personal en el sistema y se envía a selección.
3	Analista de Capital Humano	✓ Clasifica las hojas de vida de acuerdo al perfil del principal para poder seleccionar candidatos, en caso de no encontrar el perfil en el stock, se hace una convocatoria externa. ✓ Contacta a los candidatos para presentar proceso de pruebas y entrevista. ✓ Realiza una referenciación en la cual se verifica la información de la última experiencia laboral del candidato, si la persona no tiene experiencia laboral se efectúa una referencia personal con personas que no sean familiares y que se encuentren laborando actualmente. En este proceso se registra la información en un formato empleado para tal, el cual es un registro del proceso de selección. ✓ Las personas que son escogidas por el jefe inmediato deben empezar a diligenciar los documentos exigidos por la empresa. ✓ Inducción corporativa de la empresa Eficacia.

No.	Responsable	Descripción
4	Psicóloga	✓ Realiza las pruebas de acuerdo al cargo del aspirante (Watergg e IPV). ✓ Realiza la entrevista con el objeto ampliar la información contenida en la hoja de vida y además identificar rasgos de personalidad, expectativas, logros y núcleo familiar. Se registra esta información en el módulo Gestión de Selección. Se observa conocimientos, capacidades y aptitudes del candidato para desempeñar el cargo.
5	Auxiliar Administrativo Capital Humano	✓ Realiza la contratación del personal seleccionado.
6	Principal	✓ Inducción corporativa del principal, donde se especifica misión, visión, valores, competencias, registro de información, conceptos básicos de negociación, funciones y responsabilidades de cargo.

Proceso: Selección y Contratación Ejecutivo



Análisis

Existe una estructura clara para elegir el rol de ejecutivo de cuenta de acuerdo a la negociación que se haya pactado con el principal, esto es un trabajo conjunto entre la Líder de Gerenciamiento de Clientes, Responsables de Gerenciamiento al Cliente y la Coordinadora de Capital Humano, quienes definen el perfil de los ejecutivos que se van a implementar en el Principal que haya lugar, de acuerdo con la clasificación que éstos tengan, que pueden ser Master, Senior y Junior; una vez definido los perfiles, se solicita la requisición y empieza todo el proceso de búsqueda del perfil, sea en las hojas de vida que hay en las bases de datos y en el caso que no se tenga el perfil adecuado, se realiza una búsqueda externa, a través de medios y clasificados como Buscojobs.com, El Empleo.com, que son aliados estratégicos de la compañía.

Actualmente, hay una alta rotación de ejecutivos, debido a la carga laboral de cada uno de ellos, puesto que no hay una distribución clara del Principal que va a manejar un ejecutivo de cuentas, es decir, un ejecutivo puede estar manejando más de un Principal, y éstos tienen una clasificación de Platino, Oro, Plata y Bronce; siendo los Platino y Oro los que representan el 80% de los ingresos de la compañía y los ejecutivos deben ser prácticamente exclusivos, pero en el momento se demuestra que no se lleva a cabo de esta manera, teniendo a su cargo más de una cuenta y por ese motivo la carga laboral se ve incrementada, lo cual genera que en muchas ocasiones el ejecutivo no cumpla con todas las responsabilidades establecidas y por tal razón, la rotación de ellos se ve acrecentada.

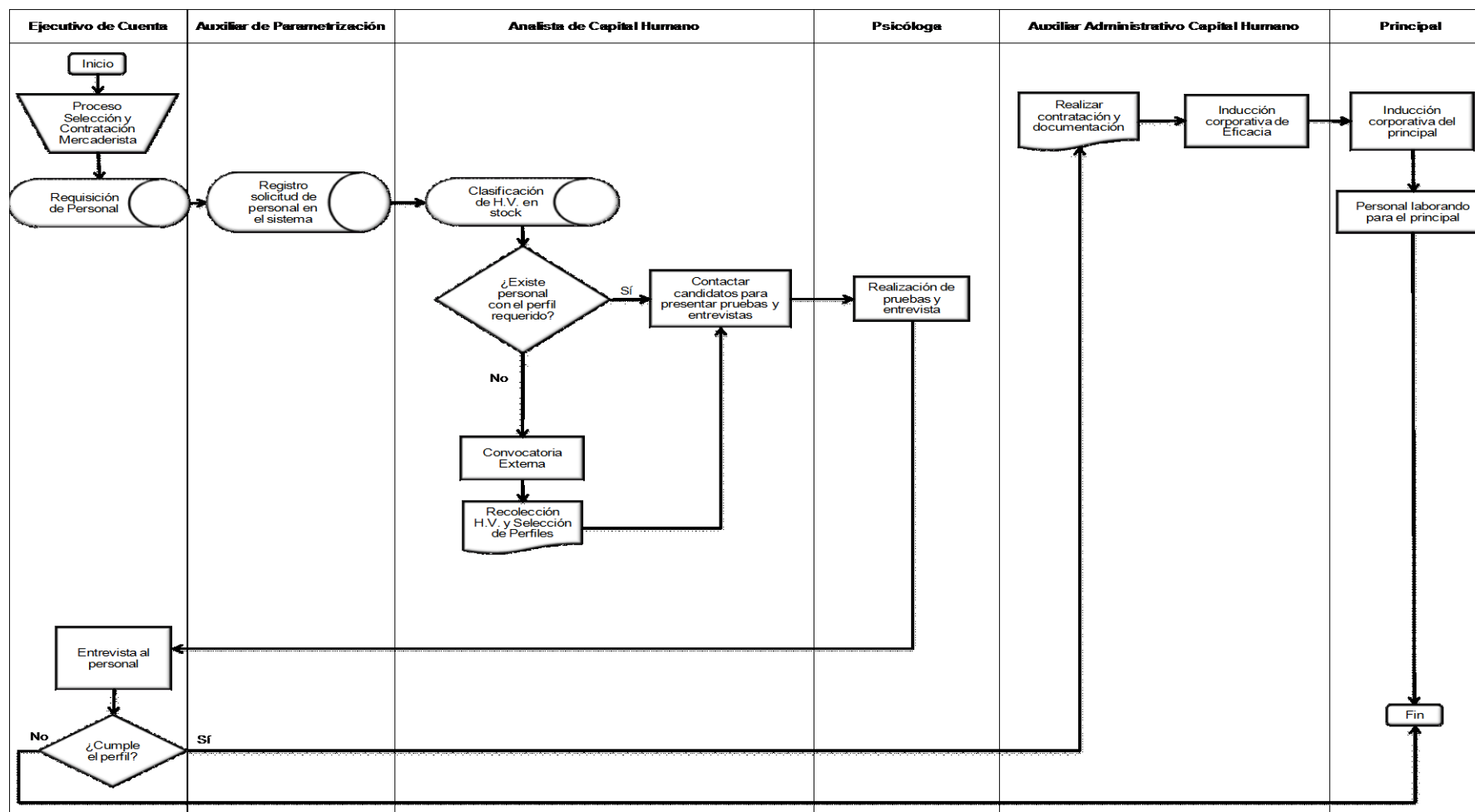
Siguiendo con la explicación del proceso de selección y contratación del personal de merchandising, a continuación se expone el proceso de selección y contratación de las mercaderistas.

Tabla 7. Proceso de Selección y Contratación Mercaderistas

No.	Responsable	Descripción
1	Ejecutivo de Cuenta	✓ Realiza la requisición del personal al área de Operaciones. ✓ Realiza entrevista al personal seleccionado que cumple con el perfil del principal, quién amplía la información de la hoja de vida e identifica experiencia laboral, expresión corporal, sociabilidad, presentación personal, expectativas, núcleo familiar y logros.
2	Auxiliar de Parametrización	✓ Registra la solicitud de personal en el sistema y se envía a selección.
3	Analista de Capital Humano	✓ Clasifica las hojas de vida de acuerdo al perfil del principal para poder seleccionar candidatos, en caso no encontrar el perfil en el stock, se hace una convocatoria externa. ✓ Contacta a los candidatos para presentar proceso de pruebas y entrevista. ✓ Realiza una referenciación en la cual se verifica la información de la última experiencia laboral del candidato, si la persona no tiene experiencia laboral se efectúa una referencia personal con personas que no sean familiares y que se encuentren laborando actualmente. En este proceso se registra la información en un formato empleado para tal, el cual es un registro del proceso de selección. ✓ Las personas que son escogidas por los ejecutivos de cuenta y/o supervisores deben empezar a diligenciar los documentos exigidos por la empresa. ✓ Inducción corporativa de la empresa Eficacia.

No.	Responsable	Descripción
4	Psicóloga	✓ Realiza las pruebas de acuerdo al cargo del aspirante (Watergg e IPV). ✓ Realiza la entrevista con el objeto ampliar la información contenida en la hoja de vida y además identificar rasgos de personalidad, expectativas, logros y núcleo familiar. Se registra esta información en el módulo Gestión de Selección. Se observa conocimientos, capacidades y aptitudes del candidato para desempeñar el cargo.
5	Auxiliar Administrativo Capital Humano	✓ Realiza la contratación del personal seleccionado.
6	Principal	✓ Inducción corporativa del principal, donde se especifica misión, visión, valores, competencias, registro de información, conceptos básicos de merchandising, estrategias de exhibición, funciones del cargo como exhibiciones en los lineales de los productos, surtidos al 100% de las góndolas.

Proceso: Selección y Contratación Mercaderista



Análisis

Para el proceso de selección y contratación de las mercaderistas, se cumple con el procedimiento que está establecido como estándar y el cual se detalló en el cuadro anterior, sin embargo, en este proceso se evidencia que en el momento de hacer la contratación del personal en misión, no se les hace una inducción corporativa específica donde las personas a contratar estén preparadas para laborar con toda la calidad que requiere el principal y así prestar un servicio diferencial.

En muchas ocasiones, las mercaderistas no conocen los formatos de ingreso de ventas diarias que maneja el principal, la información sobre productos vencidos y/o agotados no son diligenciados en el formato correspondiente, en situaciones no conocen las características del punto de venta ni de los productos y/o servicios que ofrece el principal, y esto hace que el servicio se vea afectado en la su óptima prestación puesto que hay falencias de información y esto se ve reflejado cuando están en el punto de venta ofreciendo los productos y/o servicios del principal.

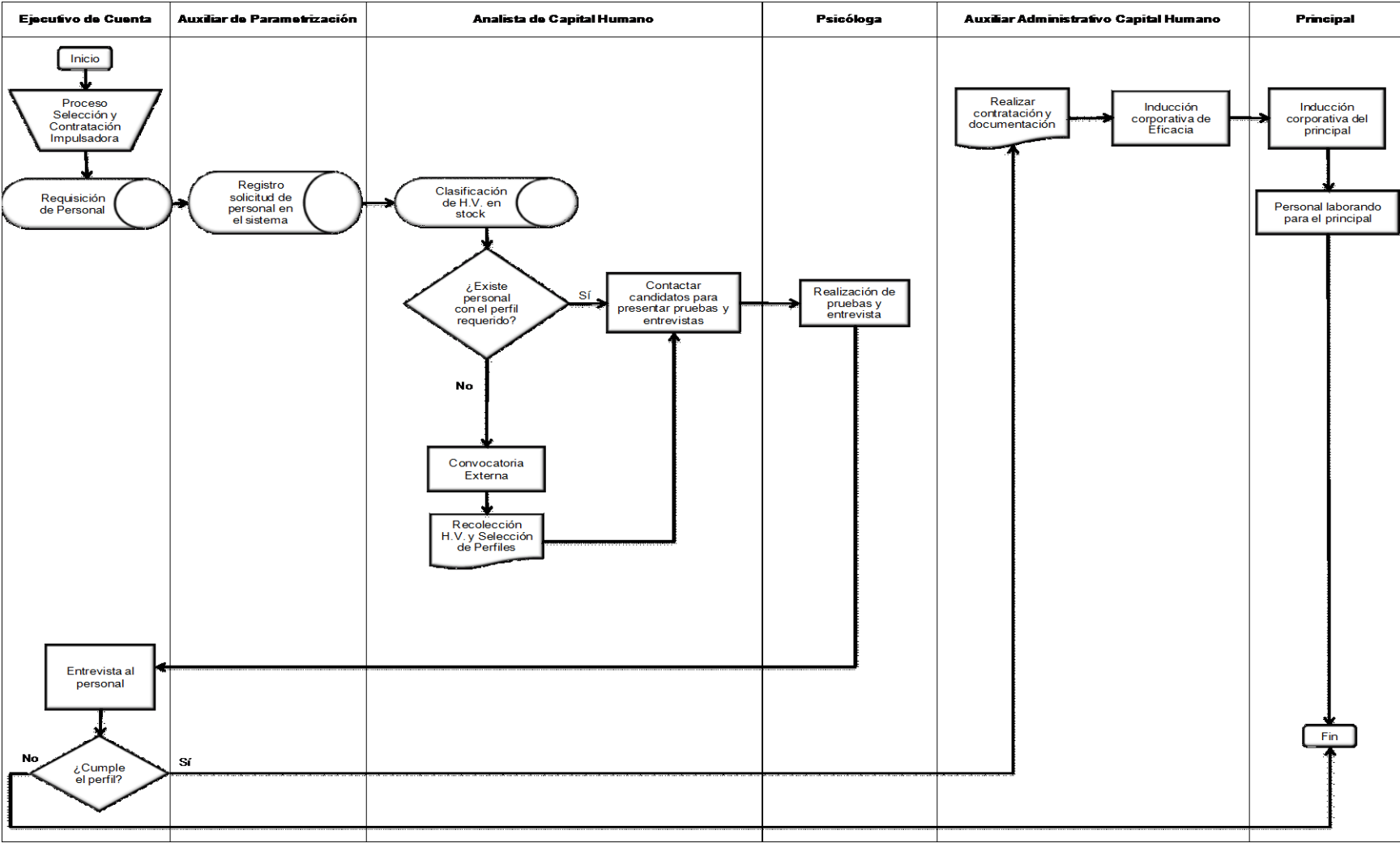
Siguiendo con la explicación del proceso de selección y contratación del personal de merchandising, a continuación se expone el proceso de selección y contratación de las impulsadoras.

Tabla 8. Proceso de Selección y Contratación Impulsadora

No.	Responsable	Descripción
1	Ejecutivo de Cuenta	✓ Realiza la requisición del personal al área de Operaciones. ✓ Realiza entrevista al personal seleccionado que cumple con el perfil del principal, quién amplía la información de la hoja de vida e identifica experiencia laboral, expresión corporal, sociabilidad, presentación personal, expectativas, núcleo familiar y logros.
2	Auxiliar de Parametrización	✓ Registra la solicitud de personal en el sistema y se envía a selección.
3	Analista de Capital Humano	✓ Clasifica las hojas de vida de acuerdo al perfil del principal para poder seleccionar candidatos, en caso no encontrar el perfil en el stock, se hace una convocatoria externa. ✓ Contacta a los candidatos para presentar proceso de pruebas y entrevista. ✓ Realiza una referenciación en la cual se verifica la información de la última experiencia laboral del candidato, si la persona no tiene experiencia laboral se efectúa una referencia personal con personas que no sean familiares y que se encuentren laborando actualmente. En este proceso se registra la información en un formato empleado para tal, el cual es un registro del proceso de selección. ✓ Las personas que son escogidas por los ejecutivos de cuenta y/o supervisores deben empezar a diligenciar los documentos exigidos por la empresa. ✓ Inducción corporativa de la empresa Eficacia.

No.	Responsable	Descripción
4	Psicóloga	✓ Realiza las pruebas de acuerdo al cargo del aspirante (Watergg). ✓ Realiza la entrevista con el objeto ampliar la información contenida en la hoja de vida y además identificar rasgos de personalidad, expectativas, logros y núcleo familiar. Se registra esta información en el módulo Gestión de Selección. Se observa conocimientos, capacidades y aptitudes del candidato para desempeñar el cargo.
5	Auxiliar Administrativo Capital Humano	✓ Realiza la contratación del personal seleccionado.
6	Principal	✓ Inducción corporativa del principal, donde se especifica misión, visión, valores, competencias, registro de información, conceptos básicos de merchandising, estrategias de exhibición, funciones del cargo, como chequeo de precios, registro de las ventas diarias en los formatos establecidos por el principal.

Proceso de Selección y Contratación Impulsadora



Análisis

Para entender mejor los flujogramas, descritos anteriormente, encontramos que la mayoría de los contratos que maneja el personal en misión de Eficacia son por Obra Labor Contratada, es decir, el contrato dura hasta que la labor o tarea por la cual fueron contratada, se termine; son muy pocos los contratos que se realizan por contrato indefinidos. Todo este proceso de selección de personal lo inicia Talento Humano con base a los Acuerdos de Niveles de Servicio de cada principal, de acuerdo con la solicitud, se revisa los perfiles y existen unos tiempos de respuesta estipulados en la negociación para dar solución oportuna al requerimiento, para citar un ejemplo, cuando la requisición de personal es de forma "solicitada", es decir, el principal requiere sólo que se busque el personal para las entrevistas, de esa manera, se estipula tres (3) días hábiles para la selección del personal y al 4to día se deben programar las entrevistas pertinentes. Cuando no existe personal en la base de datos que tiene Eficacia, se divulgan anuncios por medio de páginas de empleo, como lo son Buscojobs, El Empleo.com, entre otros medios, los cuales son bases de datos aliadas a Eficacia para el filtro de perfiles, de acuerdo a los requerimientos del principal.

Si la requisición es de manera "enviada", el principal envía el personal seleccionado para la contratación, si adicional a ese procedimiento, el principal solicita evaluación, es decir, que se deben aplicar pruebas e informe sobre el desempeño (resultados de las pruebas), esto requiere de 1 día hábil para dar respuesta.

En el caso de contratación de personal tanto para las requisiciones Solicitadas y Enviadas, se cuenta con un período de 3 días hábiles (1 para la realización de exámenes médicos, adicional apertura de cuenta bancaria y gestión de documentos y 1 para firmar contrato, se realiza la inducción corporativa, afiliaciones y la firma).

Para el pago del salario en los diferentes niveles que se contratan, el salario depende del principal, quien es el que estipula dichos pagos y eso se hace visible en la requisición de personal y este pago es variado, ya que para un mismo principal una impulsadora de un evento "X" puede ganar el mínimo y la impulsadora del evento "Y" puede ganar un poco más, ese requerimiento ya está estipulado en el monto del presupuesto y depende de la negociación realizada.

Una vez contratado el personal, en todos los puntos de venta, en especial los almacenes de cadena (Éxito, Olímpica, Carrefour, entre otros) las impulsadoras o mercaderistas cuando ingresan realizan una inducción de servicio al cliente que cada almacén maneja de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno de ellos y en el momento de la contratación se les entrega las cartas de ingreso a cada punto de venta, es una autorización dada por Eficacia para que puedan ingresar al punto de venta.

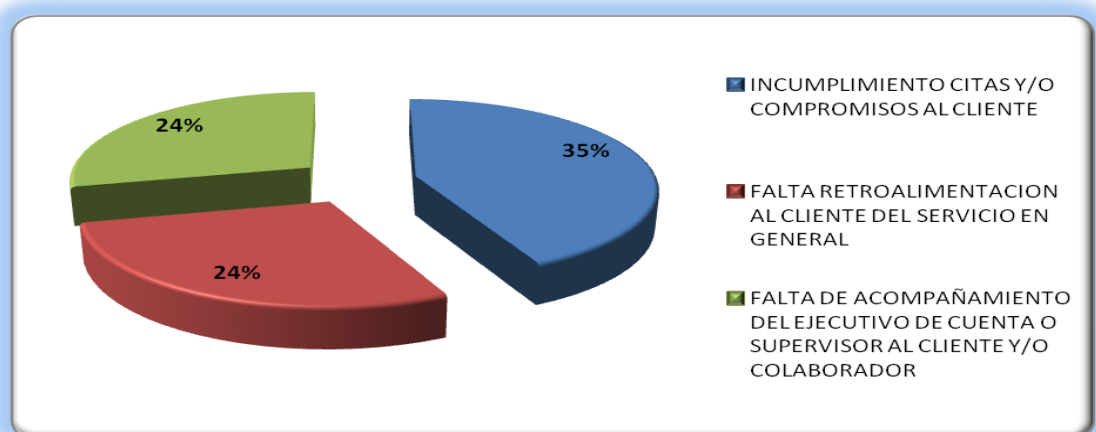
8.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN MISIÓN EN LA ACTIVIDAD DE MERCHANDISING

Como se ha venido hablando a través del escrito, el personal que contrata el Principal se selecciona de acuerdo a cada uno de los perfiles requeridos por ellos, en algunas ocasiones quedan satisfechos con la elección pero cuando el perfil no se cumple, se genera insatisfacción por parte del Principal, lo que se traduce en una queja, reclamo o sugerencia, lo cual se llama "reproceso"; algunas veces el principal genera una SQR -Sugerencia, Queja o Reclamo- ante Seguimiento al Servicio de Eficacia y se toman las respectivas acciones dependiendo del caso puntual.

Con esta situación planteada, se realiza nuevamente el proceso de selección de personal y se envía el indicado, de acuerdo a las pruebas y entrevistas que se realizan.

Estas no conformidades se presentan en muchos casos porque al principal no le gustan los candidatos, no está seguro de la elección, no cumplen al 100% con las expectativas del principal, inclusive, cuando los candidatos desertan de la oferta luego de ser seleccionados o el principal los retira por bajo desempeño.

De acuerdo con el consolidado de los SQR's del mes de Febrero del 2012, se realizó un análisis de los SQR's paretos del área de Gerenciamiento de Clientes que realiza el Principal y con base en ese consolidado, se muestran las causales más representativas a continuación:



Fuente: SQR's del mes de Febrero de 2012

Analizando la gráfica anterior, se observa que en la Sugerencia, Queja o Reclamo -SQR- de *"Incumplimiento de Citas y/o Compromisos al Principal"* se encuentra en un porcentaje de distribución del 35% y las causas por las cuales se presenta es debido a la falta de discreción y tacto al momento de compartir la información con los colaboradores, puesto que en muchas ocasiones no saben dirigirse hacia el personal que están manejando; otra de las causas es la demora en la respuesta a procesos requeridos a la compañía, ya que en muchas ocasiones el principal solicita alguna información y es demorada para su entrega oportuna.

Las acciones que deben tomar frente a este ítem es la revisión interna a los procedimientos y gestionar la solución a las inquietudes manifestadas por el principal.

El segundo SQR con un porcentaje de distribución del 24% es la *"Falta de Retroalimentación al Principal del Servicio en General"*, ya que se presenta inconformidad por las inconsistencias en las instrucciones y negociaciones en el punto de venta, al igual que la inconformidad por la retroalimentación sobre las actas de descargos y llamados de atención, puesto que en muchas ocasiones los ejecutivos hacen dichos descargos y no reportan ni soportan al principal sobre dichos acontecimientos de forma oportuna para tomar las acciones pertinentes frente al caso.

Las acciones que se deben gestionar para solucionarlo es el refuerzo de las instrucciones al personal y hacer una revisión interna a los procedimientos y gestionar la solución a las inquietudes manifestadas por el principal.

Y el tercer SQR con porcentaje de distribución del 24% es la *"Falta de Acompañamiento del Ejecutivo de Cuenta o Supervisor al Principal y/o Colaborador"*, las causales por las cuales se presenta éste es por la falta de retroalimentación por parte del Ejecutivo de Cuenta sobre los procesos que se llevan a cabo con respecto a todo lo que maneja y es de interés para el principal, además no hay soporte por parte del Ejecutivo de Cuenta y no existe una claridad en los roles que establece el principal.

Las acciones que se deben tomar frente a esta causal es la revisión interna a los procedimientos y gestionar la solución oportuna a las inquietudes manifestadas por el principal, conociendo los Acuerdos de Niveles de Servicio y

divulgando la información respectiva y pertinente al personal que lo requiera para el normal funcionamiento de sus actividades con el principal.

De acuerdo con el análisis que se ha realizado, se pueden encontrar una serie de debilidades en la línea de merchandising, y dichos elementos se pueden clasificar en los siguientes:

✓ **Conocimiento del Principal y sus Productos y/o Servicios**

En este ítem se puede encontrar variables tales como el conocimiento y la aplicación de las estrategias de exhibición de acuerdo al manual de exhibición; conocimiento de la meta de venta; conocimiento del porcentaje de cumplimiento de la meta actual; conocimiento del presupuesto de ventas del mes o de la semana; estas variables son iterativas en la aplicación del servicio como tal y se deben tomar planes de acción para mejorar el servicio.

Estas falencias o debilidades mencionadas se ven reflejadas ya que los manuales de exhibición no se encuentran actualizados y esto hace que la forma de exhibir los productos sea de una manera inadecuada de acuerdo a todas las actualizaciones y mejoras que cada Principal realiza con el paso del tiempo, adicional a ello, se observa el desconocimiento de la cuota y presupuesto de venta, esto debido a que en la parte de inducción no se está informando sobre este tema que es de suma importancia para el equipo de mercaderistas e impulsadoras.

✓ **Gestión en el Punto de Servicio**

En el indicador de gestión en el punto de servicio se puede encontrar las variables de identificación y gestión de oportunidades de espacios extras; el porte adecuado del carné; el porte del uniforme debe estar limpio, ordenado y en buen estado; el registro de la cantidad vendida en el formato de ventas diarias; los muebles y el material deben encontrarse en buen estado; realización del chequeo de precios y el reporte oportuno cuando en el chequeo de precios un producto no cumple con los rangos establecidos por el principal; la señalización y las políticas de salud ocupacional y seguridad industrial deben ser de conocimiento para el equipo de trabajo; estas variables son iterativas en la aplicación del servicio como tal y se deben tomar planes de acción para mejorar el servicio.

Con estas debilidades identificadas, se puede dar cuenta cómo se encuentra el nivel del servicio que se está prestando con cada Principal y ver las oportunidades de mejora que surjan de acuerdo a las políticas que tienen cada uno de ellos.

De esta forma, se procederá a formar un plan de acción correctivo para mitigar estas debilidades y así mejorar dichas falencias detectadas o debilidades que se podrían presentar en un tiempo determinado que se detectan a tiempo y se crea un plan de acción preventivo.

8.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ÁREA DE GERENCIAMIENTO DE CLIENTES

Fortalezas

- La compañía tiene una categorización del Principal, la cual es clara y se tiene establecida para poder identificar el nivel de atención que requiere cada uno de ellos. Esta categoría es dada de acuerdo a unos criterios como son los Ingresos, que es lo que se factura al principal, la Penetración, que es la cantidad de líneas que tenga contratada con la compañía y la antigüedad, que es el tiempo que lleve el principal en la compañía; de acuerdo con los ítems expuestos, el Principal dentro de la compañía se clasifica en Platino, Oro, Plata y Bronce, y de esa manera se establece un plan de trabajo para cada principal.
- El área de Gerenciamiento de Clientes está fuertemente estructurada en todas sus labores para responder ante el principal en cualquier circunstancia presentada. A nivel nacional se cuenta con la Líder de Gerenciamiento que es la encargada de velar por todo el área como tal, se encuentra una Coordinadora Nacional de Gerenciamiento, una Coordinadora Nacional de Parametrización, Analistas de Gerenciamiento de Clientes, Auxiliares de Parametrización, Responsables de Gerenciamiento en cada una de las regionales y el equipo de Ejecutivos que dan soporte a toda la labor desarrollada en el día a día.
- Los ejecutivos son competentes y están al tanto de las situaciones de acuerdo a lo negociado con el principal. Cada principal tiene su ejecutivo nacional de acuerdo donde se encuentre el negocio, así mismo, tiene un equipo de ejecutivos front, los cuales se encuentran a nivel nacional en todas las regionales y son aquellos que están de cara al principal verificando y apoyando la labor en campo y el direccionamiento del área de Gerenciamiento de Clientes.

- El personal enviado al principal utiliza un lenguaje, articulación y entonación adecuada, lo cual permite una clara exposición del mensaje; realiza escucha activa, identifica las solicitudes o necesidades del principal, suministra información correcta.
- El equipo de mercaderistas e impulsadoras conoce las características del punto de venta, lo cual permite un mayor desenvolvimiento cuando se esté ofreciendo un producto o servicio.

Debilidades

- El Incumplimiento de Citas y/o Compromisos al Principal, se presenta debido a la falta de discreción y tacto al momento de compartir la información con los colaboradores, puesto que en muchas ocasiones no saben dirigirse hacia el personal que están manejando; otra de las causas es la demora en la respuesta a procesos requeridos a la compañía, ya que en muchas ocasiones el principal solicita alguna información y es demorada para su entrega oportuna.
- La poca Retroalimentación al Principal del Servicio en General, ya que se presenta inconformidad por las inconsistencias en las instrucciones y negociaciones en el punto de venta, al igual que la inconformidad por la retroalimentación sobre las actas de descargos y llamados de atención, puesto que en muchas ocasiones los ejecutivos hacen dichos descargos y no reportan ni soportan al principal sobre dichos acontecimientos de forma oportuna para tomar las acciones pertinentes frente al caso.
- Poco Acompañamiento del Ejecutivo de Cuenta o Supervisor al Principal y/o Colaborador, las causales por las cuales se presenta éste es por la falta de retroalimentación por parte del Ejecutivo de Cuenta sobre los procesos que se llevan a cabo con respecto a todo lo que maneja y es de interés para el principal, además no hay soporte por parte del Ejecutivo de Cuenta y no existe una claridad en los roles que establece el principal.

- La falta de conocimiento y la aplicación de las estrategias de exhibición de acuerdo al manual de exhibición hace que los productos presentados en góndolas y stands pierdan visibilidad ante los posibles consumidores y/o usuarios ya que no se encuentran visiblemente accesibles al consumidor. Adicional, existe una falta de conocimiento de la meta de venta, del porcentaje de cumplimiento de la meta actual y el conocimiento del presupuesto de ventas del mes o de la semana y esta información hace parte fundamental del conocimiento del principal como tal, y si el equipo de mercaderistas e impulsadoras no son conscientes de esta información, las ventas y el cumplimiento de éstas se verán más complejas de alcanzar puesto que no se tiene claro lo que se debe ofrecer.
- La identificación y gestión de oportunidades de espacios extras, ya que es una competencia y habilidad que debe tener el equipo de mercaderistas e impulsadoras para lograr exhibir los productos del principal.
- El porte adecuado del carné y el porte del uniforme siempre debe estar limpio, ordenado y en buen estado; ya que éste hace parte de la imagen corporativa del principal y de esa manera una mayor identificación.
- El registro de la cantidad vendida debe realizarse en el formato de ventas diarias; los muebles y el material POP deben encontrarse en buen estado; la realización del chequeo de precios debe ser la adecuada y el reporte oportuno cuando en el chequeo de precios un producto no cumple con los rangos establecidos por el principal; todo estas características hace que la labor desempeñada por el equipo de mercaderistas e impulsadoras sea adecuado, en orden y cumpliendo las especificaciones del principal.
- La señalización y las políticas de salud ocupacional y seguridad industrial deben ser de conocimiento para el equipo de trabajo, puesto que en muchas ocasiones las mercaderistas e impulsadoras se encuentran en los puntos de servicio donde se puede presentar

cualquier incidente y cada uno de ellos debe conocer qué hacer en momentos de evacuación por diversas índoles.

9. INTERVENCIÓN

PLAN DE ACCIÓN

“Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y lo que debe hacerse para alcanzarlos, se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura, empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos.”²⁸

9.1. FALENCIAS

En el capítulo anterior, se pudo detectar el esquema y dificultades de la teoría de la Agencia, al igual que los procesos de Merchandising y Trade Marketing que operan en la compañía Eficacia S.A., lo cual evidencia los focos del problema y elementos a los cuales es necesario intervenir para optimizar.

Para hacer claridad al esquema de la teoría de la agencia que se evidencia en la compañía se especifica quiénes son los actores que intervienen en dicho modelo:

El **Principal** en Eficacia S.A. son todas aquellas empresas que requieran de los servicios integrales de outsourcing, que buscan tercerizar sus procesos para que éstos puedan dedicarse a su actividad *core* y cumplir con todo lo planeado y presupuestado.

El **Agente**, en este caso puntual, es Eficacia S.A., que es la encargada de cumplir con los resultados que el Principal terceriza y velar porque los acuerdos de niveles de servicios pactados se cumplan y se efectúen a cabalidad.

²⁸ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 1998.

Los **elementos del contrato** que se tienen estipulado para cada Principal, de manera general, se definen las funciones y actividades que el agente se compromete a realizar de acuerdo a las especificaciones que se negocien y pacten a la hora de llevar a cabo el servicio solicitado.

El objetivo de la vinculación laboral es garantizar la selección y contratación del personal de manera completa, oportuna y con calidad, cumpliendo con las normas legales vigentes, los Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) pactados con el principal y garantizando los intereses de la compañía.

Dentro de los **riesgos** que existen en la contratación se encuentran:

- ✓ El incumplimiento, lo cual es el retraso al plan de contratación establecido, que puede ser causado por la falla en la planificación por parte de las áreas en la formulación del plan de contratación o que no se cumpla con el objeto del contrato, de acuerdo con los términos establecidos en el mismo.
- ✓ La inexactitud, que se presenta en la elaboración de los pliegos de condiciones y estudios de conveniencia y oportunidad, para adelantar las diferentes modalidades de contratación.
- ✓ La falsedad, surge cuando el personal a contratar adjunta documentos falsos o adulterados en las propuestas.
- ✓ La demora, que se debe a que no se adjuntan los documentos necesarios para suscribir el contrato a tiempo.

A continuación se evidencia las diferentes actividades que se deben desarrollar por parte del área de Gerenciamiento de Clientes, para mejorar los procesos y procedimientos para la óptima prestación de los servicios de merchandising y el cumplimiento de las políticas de Trade Marketing.

9.2. OBJETIVOS

Para dar solución a los problemas que se están presentando en el área de Gerenciamiento de Clientes con respecto a las deficiencias en el marco de la teoría de la agencia, se establecen los siguientes objetivos:

9.3. Objetivo No. 1

Diseñar un modelo de la teoría de la agencia adaptado a la compañía Eficacia S.A. para el año 2012.

9.3.1. Estrategia

Proponiendo un modelo de la teoría de agencia ajustado a la realidad de la empresa Eficacia S.A., se fortalecerá la prestación del servicio y entendimiento de funciones específicas de las partes vinculadas.

9.3.2. Actividad

Desarrollo de un esquema claro sobre la relación entre el Principal y la agencia, para la prestación de servicios integrales de outsourcing óptimos.

Responsable: Estudiante en Práctica.

Costo: No tiene costo adicional al pactado en el contrato de aprendizaje.

Actualmente hay que tener claro la estructura de la relación entre el principal y el agente, los cuales son los actores fundamentales en todo este proceso de outsourcing.

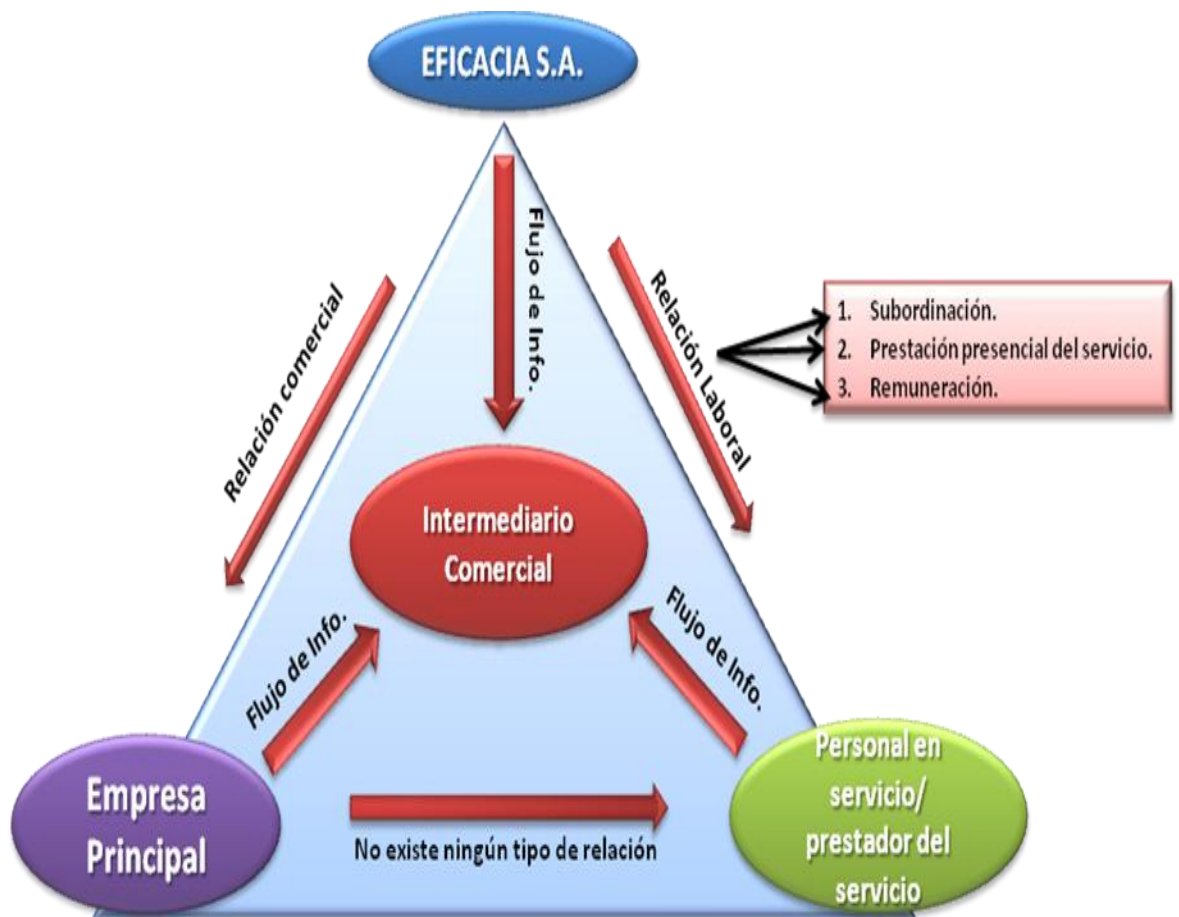
El **Principal** es el encargado de dar las directrices de lo que se tiene que hacer de acuerdo al servicio que tercerice, esto con la funcionalidad para que el Principal pueda dedicar todo su esfuerzo a su actividad “core” y, los demás procesos que pueda poner en manos de terceros, contratar el servicio que fuere pertinente.

En cada uno de los servicios que subcontrate, el Principal debe establecer los criterios con los que el Agente debe operar y así poder tener una visual global de los resultados que espera obtener.

Esto con el fin de lograr la eficiencia en la Gestión de los Procesos, satisfaciendo las necesidades de la empresa a la cual se presta el/los servicio(s), de tal forma que se pueda responder con el rendimiento y los resultados esperados en la operación diaria.

El **Agente**, es quien desarrolla las actividades que el Principal ha pactado mediante un contrato y que responde por unos resultados específicos de acuerdo al servicio que terceriza.

Como agente opera la compañía Eficacia S.A., para lo cual se diseña unas actividades previas para la instalación del servicio, cuyo objetivo es optimizar las operaciones de las áreas en las cuales se prestará el servicio, y para este Modelo se debe tener en cuenta y llevarse a cabo la siguiente relación:



De acuerdo con la naturaleza jurídica de la compañía Eficacia S.A. se dispone de:

- ✓ Sociedad Anónima que se enmarca dentro del sector servicios, y se rige por las normas de derecho privado (Código Civil y Código Sustantivo del Comercio y normas especiales de acuerdo al servicio a prestar).
- ✓ A través de sus líneas de servicio, presta servicios de outsourcing, de acuerdo a los requerimientos del Principal.
- ✓ Cuenta con su propio personal, para ejecutar los servicios contratados por el Principal.
- ✓ No tiene nada que ver ni puede confundirse con la actividad temporal.

En marco de su objeto social, entre los que se encuentra la prestación de servicios a terceros, en todas las áreas para el desarrollo de actividades dentro de la industria, tiene relaciones con:

1. **Personal de Planta:** Cuenta con su propio personal, con quien desarrollará y ejecutará los servicios de outsourcing que se encuentran en el mercado.
2. **Empresas del Principal:** son las compañías que contratan comercialmente las diferentes líneas de servicios, a través de contratos de prestación de servicios.

Para la prestación del servicio, se tiene una tarifa, de acuerdo a lo que incluye el servicio y esto se encuentra dentro de la operación de la compañía.

- ✓ EFICACIA S.A. obrando bajo su propia cuenta y riesgo y bajo su responsabilidad laboral, ejecutará los procesos de suministrar el servicio.
- ✓ EFICACIA S.A. se obliga con la empresa Principal a realizar la prestación de los servicios con seguridad e idoneidad y de acuerdo con todas y cada una de las especificaciones requeridas.

- ✓ EFICACIA S.A. actuaría con plena autonomía técnica, administrativa, operativa y financiera, asumiendo todos los riesgos y realizando el servicio con sus propios medios, los cuales se procurarían en forma oportuna, bajo toda su responsabilidad y con el control efectivo de los mismos.

Relación Agente – Principal

Considerando todos los elementos vistos, la relación que existe entre el Agente y el Principal es una relación comercial, es decir, el vínculo que une a un usuario (Principal) con una compañía que le presta uno o varios servicios (Agente), para que de esta manera, el Principal se enfoque en su actividad o actividades “core” de la compañía y el Agente responda por los resultados que el Principal requiera.

Relación Agente – Personal en Misión

La relación que existe entre el Agente y el personal en misión o servicio es una relación laboral, es decir, entre las partes existe una subordinación, prestación presencial del servicio y remuneración por el trabajo realizado, todo esto de acuerdo a lo pactado en el contrato de trabajo.

Y para tener presente, no existe ninguna relación directa dentro de la prestación de servicios de Outsourcing entre el Principal y el Personal en Misión y/o Servicio, debido que el Agente es el que tiene que ver en esta intermediación.

Contratación del Personal

El personal que se contrata para las diferentes labores de los servicios requeridos por el Principal, tiene una contratación especial de acuerdo a los perfiles que solicite, algunos son por eventos y temporadas, lo que significa que son Contratos de Obra o Labor Realizada, así como otros roles puedan llegar a ser a Término Indefinido, de acuerdo a lo pactado con el Principal en la negociación.

Dentro de la planeación del mejoramiento de la operación de Productividad se debe tener en cuenta las siguientes fases:

Identificación de Oportunidades de Mejora

Se tiene que desarrollar un estudio de tiempos y una vez terminado dicho estudio, se procede a realizar un análisis de sus resultados. El análisis no sólo permitirá validar que tan acertados fueron los datos iniciales que proporcionó el Principal en cuanto al nivel de productividad diaria, sino que también generará los estándares necesarios para que se planteen mejoras en cada una de las operaciones, de modo que se desarrolle un eficiente modelo de productividad.

Diseño y Desarrollo del Modelo de Productividad

Esta fase inicia con el análisis de los procesos en donde se definen las variables de productividad y los indicadores que maneja actualmente la empresa. De igual forma, se estandariza el servicio Outsourcing con la creación del manual de operación en donde se detallarán cada uno de los procesos que incluye el servicio, los puntos de control y la metodología de trabajo. Se definirán que formatos son los que se emplearán para el control y seguimiento de los procesos, por ejemplo los reportes de productividad por cada persona en turno, la productividad por turno y los planes de inspección.

La siguiente actividad está relacionada con la tarifa de productividad que se construye de acuerdo al cumplimiento de la operación en planta y/o bodega, o en el punto de servicio específico. La tarifa también incluye todos los costos necesarios en la prestación del servicio como auxilios, cargas prestacionales, dotaciones, entre otros. Posterior a esto se hace la divulgación de los estándares y de los medios que se emplean para llevar la trazabilidad de lo producido por empleado al Jefe de Outsourcing; finalmente, se definirá un plan de incentivos para los colaboradores de acuerdo al nivel de productividad logrado en cada rol del servicio.

En la construcción de la propuesta, se elabora la oferta con ayuda de una presentación comercial que deberá ser validada y ajustada en caso de que se requiera.

La última parte de la fase es la ejecución de un plan piloto (duración mínimo de un mes) para poner en funcionamiento las técnicas de control y seguimiento del servicio. Ésta prueba en campo permitirá validar cuál es el comportamiento de las productividades definidas y puesta en marcha del modelo diseñado. Los resultados que se obtengan del plan piloto, también serán datos que ayudarán al cálculo de los ingresos por empleado de acuerdo a lo realizado durante el mes.

9.4. Objetivo No. 2

Diseñar un manual de manejo de Trade Marketing en las superficies donde opere el Principal para el segundo trimestre del año 2012.

9.4.1. Estrategia

Planteando un manual donde se explique claramente lo que es el Trade Marketing y entender los roles generales que se manejan en las superficies donde opera el Principal.

9.4.2. Actividad

Creación del manual de Manejo del Trade Marketing en las superficies donde opere el Principal, siendo específicos en los elementos y conceptos claves a trabajar durante la labor y entendiendo los roles generales que aplican a la hora de prestar el servicio en campo.

Responsable: Estudiante en Práctica.

Costo: No tiene costo adicional al pactado en el contrato de aprendizaje.

A continuación se muestra un esquema de lo que es el Manual:

Trade Marketing

Trade Marketing se define como las operaciones comerciales y de merchandising puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor.

El trade marketing es un merchandising compartido, es un cambio de mentalidad, para enfrentarse a nuevas tendencias y requerimientos del mercadeo, del nuevo consumidor y/o usuario que ha producido la sociedad de la información. El enfoque central del trade marketing es cooperar para optimizar resultados.

Los miembros de un canal de distribución trabajan juntos y en coordinación, en lugar de mantener relaciones agresivas d desconfianza. El objetivo del trade marketing, según Jan Jacques Lambin, es tratar al distribuidor como un aliado intermedio, no como competidor, ni incluso como un compañero de canal de distribución.

Las razones principales del trade marketing son mejorar la rotación de los productos en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y generar traffic building, lo cual es conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento²⁹.

Merchandising en el Punto de Venta

El servicio de merchandising comprende las siguientes actividades:

- ✓ Ejecución, control y seguimiento al cumplimiento de la planimetría.
- ✓ Aplicación de las estrategias de exhibición, surtido y resurtido en los lineales.
- ✓ Limpieza y marcación de productos, limpieza de bandejas (la marcación no se puede hacer en la bandeja).
- ✓ Búsqueda de producto en bodega para aquellos de escaso stock en el punto de venta.

²⁹ http://www.publirecta.com/dicc/diccionario_de_publicidad_t.php

- ✓ Manejo de devoluciones y averías.
- ✓ Toma de información de productos agotados.
- ✓ Control y verificación de fechas de vencimiento.
- ✓ Realizar sugeridos acordes con las demanda de almacén (donde aplique).
- ✓ Reabastecimiento de góndolas y lineales.
- ✓ Toma de pedidos.
- ✓ Conocimiento de información en el punto de venta sobre precios, productos, competencia.
- ✓ Organización y control permanente del área de bodega permitiendo así la pronta y fácil ubicación de los productos que se requieran para las exhibiciones en el área de venta.
- ✓ Atención al consumidor.
- ✓ Montaje de exhibiciones o modulaciones (esta actividad sólo se apoya con personal adicional si se encuentra autorizado por la jefe nacional de punto de venta).
- ✓ En los puntos de venta las exhibiciones del producto pueden estar en bandejas que el ejecutivo de ventas negocia su colocación y del cual es responsable, el surtidor debe informar acerca del estado de las mismas y solicitar al ejecutivo, si es necesaria, su reposición.

Administración de bandejas de exhibición: La metodología de reposición de las bandejas deterioradas es informar al vendedor y hacerle seguimiento por medio del personal y en visita del coordinador, después de varias visitas se le baja al Jefe regional por medio de la ejecutiva de Eficacia para tener un plan de acción más claro.

Propuestas de cambios en ruta: Los cambios para mejorar rutas si no llevan recurso adicional de por medio no necesita de la aprobación Nacional porque es una mejora para la ejecución, pero si hay un valor adicional los comerciales lo solicitan a la coordinadora nacional punto de venta, además de informar que ya fue evaluado con Eficacia.

Descripción de las Funciones Vinculadas al Trade Marketing

Los Roles que se detallan a continuación, son los básicos/principales para el cubrimiento del servicio; sin embargo, los cargos y las responsabilidades de estos estarán sujetos a los requisitos y las negociaciones acordadas con el Principal.

Para la compañía lo relevante es que los candidatos pasen el proceso de selección, el cual permitirá elegir al mejor de los candidatos para cubrir el cargo.

❖ *Jefe de Outsourcing*

Objetivo del Cargo

Coordinar, administrar y optimizar cada proceso del área de operaciones del Principal, los cuales son administrados bajo un servicio Outsourcing.

Funciones

- ✓ Planear, organizar y controlar la gestión óptima de los procesos que hacen parte del servicio de Outsourcing que se presta en el Área de Operaciones.
- ✓ Realizar control y seguimiento a la operación de manera integral.
- ✓ Definir e implementar estrategias orientadas a las eficiencias de los procesos que se ejecutan en el área.
- ✓ Conducir de manera efectiva a los coordinadores/supervisores, para que orienten las actividades del personal a su cargo.
- ✓ Implementar buenas prácticas logísticas/productivas.
- ✓ Brindar soporte a proyectos que contribuyan al mejoramiento de los procesos.

- ✓ Garantizar la implementación del esquema de productividad en cada proceso del área.
- ✓ Responder por el manejo y control del servicio.
- ✓ Efectuar seguimiento al equipo de coordinadores/supervisores en todas las tareas que estos deban realizar.
- ✓ Atender oportunamente las solicitudes del cliente.

Responsabilidades

- ✓ Garantizar el cumplimiento del Plan de Operación Diario en el área de operaciones, canalizando la información a través de los coordinadores/supervisores.
- ✓ Validar la gestión de almacenaje, recepción, despacho de producto y/o gestión de la producción en la planta.
- ✓ Validar el cumplimiento de los Indicadores de Gestión.
- ✓ Generar de forma eficiente y efectiva retroalimentación al Principal, sobre el Mejoramiento en la gestión operativa del área, a través de informes de gestión y reuniones de seguimiento.
- ✓ Garantizar una adecuada programación y cumplimiento a las capacitaciones.
- ✓ Permanecer en constante comunicación con coordinadores/supervisores para generar el seguimiento al servicio.
- ✓ Generar estrategias de cumplimiento de las Normas de Seguridad Industrial en el área.

❖ **Responsable Administrativo**

Objetivo del Cargo

Planear y optimizar los procesos administrativos del servicio Outsourcing, con el fin de garantizar al Principal y a la compañía el cumplimiento de la promesa de servicio.

Funciones

- ✓ Realizar control y seguimiento a la administración del servicio de manera integral.
- ✓ Atender oportunamente las solicitudes del Principal.
- ✓ Ser puente de comunicación entre el Principal y la gerencia de Eficacia S.A.
- ✓ Participar en los procedimientos del proceso de facturación.
- ✓ Apoyar el proceso de gestión humana en la administración del personal.

Responsabilidades

- ✓ Hacer seguimiento a las actividades de selección de personal, capacitación, salud ocupacional.
- ✓ Generar de forma eficiente y efectiva la retroalimentación al Principal sobre el mejoramiento en la gestión administrativa, a través de informes de gestión y reuniones de seguimiento semanal.
- ✓ En caso de que se requiera algún costo adicional no autorizado en el presupuesto del servicio, solicitar al Principal la autorización respectiva y tramitar la facturación.
- ✓ Realizar el seguimiento al plan de formación.
- ✓ Realizar requisiciones de personal en caso de vacaciones, incapacidad o nuevos operarios.

- ✓ Reportar la nómina en el sistema y estar atento al cumplimiento en los pagos.
- ✓ Velar por la correcta facturación del servicio.
- ✓ Garantizar la entrega de Elementos de Protección Personal y supervisar el uso adecuado de los mismos en cada colaborador por medio de la información proporcionada por el supervisor de turno.

❖ **Coordinador/Supervisor**

Objetivo del Cargo

Liderar al grupo operativo asignado en cada turno de trabajo, dando cumplimiento a las especificaciones del servicio Outsourcing de Productividad, de acuerdo a lo negociado con el Principal.

Funciones

- ✓ Contribuir a la planeación de actividades diarias para el personal operativo.
- ✓ Realizar control y seguimiento del proceso de movilización en plantas y/o bodegas.
- ✓ Conducir de manera efectiva el equipo de trabajo, coordinando las actividades del personal a cargo.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de los Indicadores de Gestión.
- ✓ Realizar control y seguimiento a la operación de manera integral.
- ✓ Definir e implementar estrategias orientadas a las eficiencias de los procesos que se ejecutan en el área.
- ✓ Asignar responsabilidades al equipo de trabajo.
- ✓ Garantizar la implementación de las buenas prácticas logísticas definidas en el proceso.
- ✓ Contribuir al cumplimiento del nuevo esquema de productividad en las plantas y/o bodegas.

- ✓ Supervisar el estado de los productos y maquinaria después de cada turno.
- ✓ Velar por el cumplimiento de indicadores de gestión y de resultado por proceso.
- ✓ Supervisar la organización de áreas de trabajo donde operan diariamente el personal de trabajo de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura.

Responsabilidades

- ✓ Validar la coordinación del proceso logístico en la planta y/o bodega con producción.
- ✓ Contribuir al cumplimiento al plan de Operación Diario en el área de su equipo de trabajo.
- ✓ Garantizar una adecuada programación y cumplimiento a las capacitaciones.
- ✓ Coordinar las actividades del personal a cargo.
- ✓ Coordinar la gestión de almacenaje, recepción, despacho de producto y/o proceso productivo.
- ✓ Garantizar el control sobre el inventario de producto en caso de que aplique.
- ✓ Alimentar diariamente el registro de los niveles de productividad en la “Base de Datos – Resultados Nivel de Productividad”, a partir del Plan de Operación Diario.
- ✓ Llenar de forma ordenada los formatos asignados para el inicio y fin de cada uno de los turnos de trabajo.
- ✓ Evaluar periódicamente el desempeño del colaborador sobre cada proceso.
- ✓ Garantizar la ejecución del sistema de control y seguimiento a los procesos.
- ✓ Realizar inspección permanente a la operación realizada en cada proceso.
- ✓ Realizar inspección de la seguridad industrial que se maneja en cada locación dando cumplimiento efectivo a las normas de seguridad.

- ✓ Manejo de índices de ausentismo y accidentalidad del área.
- ✓ Apoyar la planeación y coordinación de actividades referentes a la capacitación del personal.
- ✓ Generar estrategias de cumplimiento de las normas de seguridad industrial en el área.

❖ **Operario**

Objetivo del Cargo

Garantizar la prestación de las operaciones de acuerdo a los procedimientos y convenios de Servicio establecidos por Eficacia y la empresa Principal.

Funciones y Responsabilidades

- ✓ Ejecutar las actividades u operaciones según la programación semanal de turnos, garantizando resultados oportunos y eficientes.
- ✓ Velar por la adecuada exhibición de los productos en góndolas y lineales, ocupando al 100% todo el espacio que el Principal ha negociado con el punto de venta.
- ✓ El material promocional (POP) debe encontrarse en óptimas condiciones y visible al público.
- ✓ Aplicar Buenas Prácticas de Manufactura en la manipulación de los productos, para lograr la calidad en la entrega al Principal.
- ✓ Avisar al Coordinador/Supervisor en turno ante cualquier inconveniente.
- ✓ Cuidar y dar buen uso a los implementos de trabajo asignados.
- ✓ Revisar cada área al terminar la labor.
- ✓ Velar por el cuidado y uso de la dotación y Elementos de Protección Personal a su cargo.
- ✓ Efectuar limpieza externa a la maquinaria y equipos de trabajos si aplica.

Seguimiento y Control de la Operación

Eficacia establecerá una rutina de seguimiento con el fin de satisfacer las necesidades del Principal y del colaborador en el servicio prestado, en la gestión administrativa y en la gestión operativa, permitiendo retroalimentar a la empresa contratante de cómo se están desarrollando las labores y saber si se cumple la meta esperada por el Principal y los involucrados en la prestación del servicio.

Metodología. Semanalmente se concertará una cita con el Principal, con el fin de entregar y validar la información de los indicadores por medio de un informe.

Los pilares que soportan la labor de Seguimiento al servicio son:

- Supervisión de Procesos
- Evaluación del Outsourcing
- Cumplimiento con Indicadores de Resultado y de Gestión.

En la Supervisión de Procesos, los Coordinadores/Supervisores de turno asignarán una calificación cualitativa y cuantitativa a la labor desarrollada por cada uno de los operarios, tomando como punto de partida la información real que suministra el formato Plan de Operación Diario. De esta forma se evalúa el desempeño del personal operativo y se retroalimenta oportunamente, para que el rendimiento de la operación mejore progresivamente (Formato Seguimiento al Desempeño Laboral).

Para la Evaluación del Outsourcing, se llevará a cabo reuniones periódicas de retroalimentación y mejoramiento entre el Jefe de Outsourcing, Responsable Administrativo y el Principal, en las que se traerá a colación los diferentes temas que soportan la gestión en el área de producción, generando compromisos que mejoren la operación (Formato Programación Semanal de Reuniones - Seguimiento a la Operación).

Por otro lado, se realizará periódicamente una evaluación del servicio de Outsourcing en general a través de las Encuestas de satisfacción en el Principal, las cuales serán aplicadas por personal de Seguimiento al Servicio de la compañía.

Finalmente, el Cumplimiento de los Indicadores de Resultado y de Gestión, corresponde al control y seguimiento de los diferentes procesos que hacen

parte de la operación del área para cumplir con las metas establecidas por el cliente.

Medición de la Satisfacción del Servicio prestado al Principal

Para Eficacia S.A. es muy importante medir el grado de satisfacción del Principal y de los colaboradores con relación al servicio que se presta, por lo cual se implementan las siguientes Mediciones realizadas por el departamento de servicio al cliente:

- ✓ Encuestas de Medición del Servicio. Semestralmente verificamos la satisfacción del Principal y del colaborador a través de encuestas, cuyos resultados serán presentados al Principal con la misma periodicidad.
- ✓ S.Q.R. Solicitudes, Quejas y Reclamos. Mensualmente llevamos el registro garantizando la solución al mismo. Para esto contamos con una Línea gratuita para todos nuestros colaboradores a nivel nacional 018000113342, en Cali 4845252, nuestra página web www.eficacia.com.co o el correo servicliente@eficacia.com.co
- ✓ Auditoria Internas de Calidad. Semestralmente se programa una Auditoría Interna en cada uno de los Procesos, garantizando la promesa de Servicio Ofrecida al Principal.
- ✓ Planes de Acción. A través de estos planes de acción, se propone los mejoramientos a los hallazgos detectados ya sea como resultado de las encuestas de medición del servicio, de los SQR o de las Auditorías Internas.

9.5. Objetivo No. 3

Desarrollar un programa de capacitación en el año 2012, con el objetivo de dar entrenamiento a los Ejecutivos que tienen a cargo un Principal y el personal en misión que se encuentra en los diferentes puntos de venta donde opera.

9.5.1. Estrategia

Desarrollando un programa de capacitación que tenga como contenido todo lo relacionado a los conceptos de Merchandising, Implicaciones Legales que tiene el personal en Misión y un curso de Gestión de Talento Humano.

9.5.2. Actividad

Creación de un programa de capacitación que contendrá los elementos necesarios que permitirán realizar el estudio de los elementos principales del Merchandising, de Gestión Humana y las implicaciones legales que se tendría con el personal en misión y/o servicios.

Responsable: Líder Nacional de Talento Humano, Analista de Talento Humano y el equipo de Responsables de Gerenciamiento de Clientes.

Estructura de los Planes de Formación

La estructura de los Planes de Formación para las diferentes líneas de servicio se fundamenta en cinco pilares de formación, en los cuales están enfocados los temas, con el objeto de garantizar el desarrollo integral de competencias para el cargo y personales en los colaboradores, y que están presentes en cada una de las capacitaciones que se ofrece, los pilares de los Planes de Formación son:

Pilar 1. Creciendo con conocimiento estratégico.

Este pilar se enfoca en garantizar el entendimiento del colaborador de su participación en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la línea de servicio en la que está inmerso, desde el cargo o rol que desempeña.

Pilar 2. Creciendo con salud y seguridad: trabajo tranquilo.

Este pilar busca generar en los colaboradores una cultura de trabajo seguro, donde el colaborador conozca, entienda y cumpla con sus responsabilidades para garantizar seguridad en su trabajo, al mismo tiempo que conoce, entiende y aprovecha los beneficios y responsabilidades que la Compañía tiene con ellos, en materia de salud ocupacional.

Pilar 3. Creciendo con proyección: Creación de hábitos para una gestión exitosa en el trabajo.

Este pilar comprende el desarrollo de competencias en los cargos críticos³⁰ de las líneas de servicio que comprenden los Planes de Formación.

Pilar 4. Creciendo de manera integral: Desarrollo personal y calidad de vida.

Este pilar apunta al desarrollo personal de colaborador, de manera que se logre un crecimiento integral que permita el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

Pilar 5. Creciendo con responsabilidad social.

Este pilar busca garantizar que todos los colaboradores estén alineados con Eficacia, con el objetivo de ser una compañía socialmente responsable, además crear conciencia ambiental en cada uno de ellos.

A nivel general, se tiene en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Se entiende por formación el proceso que permite aumentar y adecuar el conocimiento, de manera que se desarrollen habilidades y competencias que lleven a un buen desempeño en el cargo desarrollado por el colaborador.
- ✓ La Dirección de Talento Humano conjuntamente con la Líder Nacional de Talento Humano y el equipo de Responsables de Desarrollo Integral, son responsables de planear la Formación anual del personal en misión y/o en servicio.
- ✓ La planeación de la formación se realiza con base en las necesidades identificadas de formación de los colaboradores y del Principal.
- ✓ En caso que el facilitador requiera de cambios en la fecha de la capacitación, o que por solicitud del Principal se deba cambiar la fecha programada, se reprogramará la fecha de la capacitación, siempre y

³⁰ Son cargos críticos aquellos más representativos de la línea de servicio en términos de número de activo mensual promedio.

cuando el cambio se realice y comunique con tiempo a los colaboradores.

- ✓ Las capacitaciones se programan, como se establece en las políticas del proceso para grupo de mínimo 20 personas y máximo 35 personas. En caso tal que en el momento de realización de una capacitación, no asista el grupo de personas inscritas inicialmente y por tanto no se cumpla con el número mínimo de personas, la capacitación se dictará al grupo de asistentes, pero no se reprogramará para los colaboradores que no se presentaron a la capacitación.
- ✓ Las capacitaciones se dictan en ciudades principales³¹, dado el caso que un Principal requiera una capacitación en una población y se cumpla el número de personas mínimas a asistir, se debe negociar con el Principal cómo se asumen los gastos adicionales que se generen por la ubicación.
- ✓ Al momento de negociar los planes de formación para cada Principal, los Responsables de Desarrollo Integral, deben tener claridad de cuántas personas activas tiene el respectivo Principal.
- ✓ Se desarrollan alianzas estratégicas con entidades de formación en cada una de las regionales, con el fin de complementar la formación brindada por Eficacia, según las necesidades y requerimientos del Principal.
- ✓ Con el objetivo de validar la efectividad de las capacitaciones la dirección de Talento Humano establece como metodología:
 - Las capacitaciones superiores a 8 horas tendrán evaluación de conocimiento por parte del facilitador, las demás capacitaciones que se realicen con menor intensidad horaria se diligenciará el formato de evaluación de la capacitación orientada al facilitador y contenidos impartidos por el mismo.
 - Los planes de formación que se realicen a través de entidades y/o instituciones académicas serán evaluados con el sistema de

³¹ Entiéndase por ciudades principales: Barranquilla; Bogotá; Bucaramanga; Medellín; Santiago de Cali y Pereira.

calificación que dicha institución tenga como norma en su sistema educativo vigente.

- Se evalúa la efectividad del programa de formación según el sistema de indicadores del proceso de Formación, Bienestar y Desarrollo, en el cual la efectividad acoge los resultados de desempeño del proceso (Evaluación del programa de formación y cobertura del programa de formación).

A continuación se ilustrará cuáles son los nombres de los cursos de las capacitaciones, con sus respectivos objetivos y los contenidos de cada sesión.

Modulo No. 1. Elementos Básicos del Merchandising.

Objetivo

Entender la importancia del Merchandising y la promoción de ventas en el marco de la gestión de los productos en los puntos de venta y todo su desarrollo estratégico, operativo y de control.

Objetivos Específicos

- ✓ Entender los aspectos clave de la actividad de merchandising.
- ✓ Desarrollar la habilidad de observación y análisis para la toma de decisiones en el ámbito del merchandising y la promoción de ventas.
- ✓ Emplear las herramientas de control en la gestión de comercialización del punto de venta.
- ✓ Capacitar para la definición, desarrollo y gestión estratégica de los puntos de venta con una orientación al consumidor final.

Contenido del Módulo

1. Aspectos Generales del Merchandising.
 - 1.1. ¿Qué es el Marketing?
 - 1.2. El canal de distribución
 - 1.2.1. Las necesidades del canal de distribución y sus funciones
 - 1.3. Merchandising: Origen y evolución.
 - 1.4. Merchandising y Trade Marketing.
2. Gestión del surtido.
 - 2.1. Clasificación de los productos.
 - 2.2. Cualidades de los productos.
 - 2.3. Gestión por categorías en el punto de venta: Category Management.
3. Diseño del Punto de Venta
 - 3.1. Características Físicas del Local
 - 3.2. Conocimiento del Punto de Venta
4. Gestión del Espacio
 - 4.1. La experiencia emocional en el punto de venta
 - 4.2. Situación y distribución de las secciones en el punto de venta
 - 4.3. La circulación en el punto de venta
 - 4.4. Disposición del mobiliario
 - 4.5. Información y señalización
 - 4.6. Zonas frías y zonas calientes
 - 4.7. Herramientas sensoriales del merchandising.
 - 4.7.1. El Olfato
 - 4.7.2. El Tacto
 - 4.7.3. El Gusto
 - 4.7.4. El Oído
 - 4.7.5. La Vista
 - 4.7.6. Orden
 - 4.7.7. Iluminación
5. Gestión del Lineal
 - 5.1. Concepto y tipos de lineal
 - 5.2. Tipos y formas de presentación
 - 5.3. Presentación vertical y presentación horizontal
 - 5.4. Productos de impulso

6. Comunicación en el punto de venta

- 6.1. Concepto de comunicación y el punto de venta
- 6.2. Planificación de la comunicación
- 6.3. Comunicación corporativa y uso de productos y/o servicios
- 6.4. Promoción de ventas en el Punto de Venta

Sitio: Torre de Cali, Piso 28, Salón Mastersoft.

El costo de esta primera capacitación se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 9. Costo Capacitación Merchandising

Descripción de la Actividad	Unidades Diarias	No. Días	Costo Unidad	Subtotal
Capacitación / Hora	4	9	\$ 6.667	\$ 240.000
Sitio / Hora	4	9	\$ 50.000	\$1'800.000
TOTAL				\$ 2'040.000

El costo total de esta primera capacitación será de \$ 2'040.000 (Dos millones cuarenta mil pesos M/Cte.).

Módulo No. 2. Naturaleza Jurídica de las Empresas de Servicios Temporales.

Objetivo

Conocer la normatividad de las Empresas Temporales de Servicios para un mejor manejo del personal que se encuentra en misión o servicio.

Objetivos Específicos

- ✓ Conocer la relación entre el Principal, el Agente y el Personal en Misión.
- ✓ Estudiar las características principales de las Empresas de Servicios Temporales.

Contenido del Módulo

1. Naturaleza Jurídica Empresas de Servicios Temporales
2. Relaciones Empresas de Servicios Temporales
 - 2.1. Relación Comercial (Agente – Principal)
 - 2.2. Relación Laboral (Agente – Personal en Misión)
 - 2.3. Relación de Hecho (Principal – Personal en Misión)
3. Características de las Empresas de Servicios Temporales
 - 3.1. Derechos y obligaciones del trabajador en misión.
 - 3.2. Derechos y obligaciones de las Empresas de Servicios Temporales.
4. Legislación vigente sobre las Empresas de Servicios Temporales
 - 4.1. Ley 50 de 1990: Artículos 71 a 94
 - 4.2. Decreto 1530 de 1996
 - 4.3. Decreto 828 de 2003
 - 4.4. Decreto 4369 de 2006

Sitio: Torre de Cali, Piso 28, Salón Mastersoft.

El costo de esta segunda capacitación se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 10. Costo Capacitación Implicaciones Legales de EST.

Descripción de la Actividad	Unidades Diarias	No. Días	Costo Unidad	Subtotal
Capacitación / Hora	4	2	\$ 12.500	\$ 100.000
Sitio / Hora	4	2	\$ 50.000	\$ 400.000
TOTAL				\$ 500.000

El costo total de esta segunda capacitación será de \$ 500.000 (Quinientos mil pesos M/Cte.).

Módulo No. 3. Gestión del Talento Humano.

Objetivo

Conocer y analizar los factores que influyen en la dirección de talento humano como los procesos que la conforman en referencia a la planeación estratégica de los mismos, el reclutamiento y selección de personal, análisis y clasificación de puestos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, salud ocupacional, administración de las compensaciones, incentivos, negociación colectiva y administración de contratos.

Objetivos Específicos

- ✓ Comprender el concepto de potencial humano.
- ✓ Conocer y diseñar técnicas y metodologías que permitan hacer evaluaciones del potencial humano.
- ✓ Incentivar la investigación y la creatividad para desarrollar instrumentos y procedimientos para fortalecer el potencial de las personas en el trabajo.

Contenido del Módulo

1. Concepto de Gestión del Talento Humano
2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano
3. Procesos Clave del Área de Gestión Humana
 - 3.1. Evaluación del Desempeño Humano
 - 3.2. Entrenamiento y Desarrollo Personal
 - 3.3. Gestión de Carreras
 - 3.4. Desarrollo Organizacional
4. Relaciones Laborales
5. Compensación
 - 5.1. Administración de salarios
 - 5.2. Planes de beneficios sociales – Programa de incentivos
6. La cultura y los procesos de cambio
7. Planeación estratégica de la gestión del talento humano
8. Responsabilidad social empresarial y la gestión del talento humano

Sitio: Torre de Cali, Piso 28, Salón Mastersoft.

El costo de esta tercera capacitación se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 11. Costo Capacitación Gestión del Talento Humano.

Descripción de la Actividad	Unidades Diarias	No. Días	Costo Unidad	Subtotal
Capacitación / Hora	4	10	\$ 6.667	\$ 266.680
Sitio / Hora	4	10	\$ 50.000	\$ 2'000.000
TOTAL				\$ 2'266.680

El costo total de esta segunda capacitación será de \$ 2'266.680 (Dos millones doscientos sesenta y seis mil seiscientos ochenta pesos M/Cte.).

10.CONCLUSIONES

La exigencia de las empresas en la actualidad por ofrecer al consumidor productos y/o servicios de alta calidad, han generado que las empresas entreguen ciertos procesos en manos de terceros para que éstas puedan dedicar todos sus esfuerzos en su actividad “core”. Es por eso que se hace necesaria la presencia de Agentes que realicen la labor de los procesos de subcontratación, para que el Principal dedique toda su atención a su actividad primordial.

De esta manera, se puede concluir que:

El *diagnóstico del área de Gerenciamiento de Clientes* permitió identificar la estructura del proceso, cómo se están llevando a cabo las labores dentro de la compañía y la repercusión que tiene sobre el servicio que se presta al Principal, teniendo la siguiente estructura establecida:

- Líder Nacional de Gerenciamiento
- Coordinación Nacional de Gerenciamiento
- Coordinación Nacional de Parametrización
- Equipo de Analistas Nacionales de Gerenciamiento al Cliente
- El equipo de Responsables de Gerenciamiento Regional
- Los ejecutivos que apoyan esta tarea.

Con esta estructura se identificó falencias en la coordinación de los ejecutivos de cuenta con el Principal, debido al incumplimiento de citas y/o compromisos, la falta de retroalimentación y el poco seguimiento al personal en campo.

La *estructura del Merchandising y el Trade Marketing* ofrecidos por la empresa permitió dar un diagnóstico y conocer cómo operan en el punto de venta, evidenciando una estructura y unos lineamientos tales como:

- Cómo exhibir los productos en las superficies teniendo en cuenta las políticas del Intermediario Comercial.
- Reportar averiados y agotados de productos que deben encontrarse en los lineales y góndolas.

- Verificar que el material de publicidad POP se encuentre en las zonas donde el consumidor final tenga la facilidad de acceder al producto o conducirlo hacia él.
- El personal en misión debe conocer las características del punto de venta, las características y beneficios del producto que ofrece, la cuota de ventas, el cumplimiento del mismo.

Todo esto porque se opera dentro de un sistema el cual las partes involucradas deben estar alineadas, el Principal, el Agente, el Intermediario y el personal en misión.

El *conocimiento de la teoría de la Agencia* permitió establecer cómo debe ser la relación entre el Agente y el Principal, los acuerdos que pactan las partes y a lo que se compromete el Agente en realizar para que el Principal cumpla con los objetivos planteados y así garantizar la rentabilidad. Todo esto, identificando los roles que se manejan dentro de esta relación y lo cual está permeado por un contrato.

Las fortalezas que se evidenciaron es que cada Principal tiene a su cargo un equipo de ejecutivos de acuerdo a la categoría que se le ha dado al Principal, el equipo de mercaderistas e impulsadoras conocen las características del punto de venta, de los productos y/o servicios que ofrecen y dentro de las debilidades encontradas, el Incumplimiento de citas y/o compromisos al Principal, la poca retroalimentación al Principal sobre el servicio en general, el poco acompañamiento del ejecutivo de cuenta o supervisor al Principal y/o colaborador, se ven reflejados en el servicio actual pero que dentro del plan de acción se proponen unas mejoras a dichas falencias y poder prestar un servicio diferencial para permitir dar una visión global de la teoría de la Agencia aplicada en la compañía Eficacia S.A. y las oportunidades de mejora que se plantean para optimizar dicha relación.

El *plan de acción* que se desarrolla para perfeccionar los servicios de tercerización de merchandising y trade marketing en los puntos de venta al retail por parte de Eficacia S.A. en la ciudad de Cali, sirve para optimizar la prestación del servicio y que todas las partes que intervienen en este proceso se encuentren alineados y puedan cumplir con los resultados planeados. Así mismo establecer una metodología para tomar acciones enfocadas a eliminar las causas de las no conformidades reales y potenciales detectadas de manera

que no vuelvan a ocurrir o prevenir su ocurrencia; de igual forma, lograr la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión integral, llevando todo esto al cumplimiento de la rentabilidad.

Con el plan de acción lo que se plantea es disminuir las ineficiencias encontradas, apoyados en las fortalezas y para ello se propuso el modelo de la teoría de la Agencia y capacitaciones al personal para mitigar dichas falencias.

11.RECOMENDACIONES

Para que el plan de acción que se propone sea efectivo, se debe tener en cuenta la aplicación oportuna del instrumento; por lo tanto, es necesario que la implementación se realice gradualmente y cubriendo todo el servicio a medida que éste se va ejecutando, de esta forma se garantizará la detección, con mayor exactitud, de cambios o variaciones que se dieran lugar. Igualmente, se podrá obtener: una eficacia y un análisis crítico de los recursos empleados en función de los resultados obtenidos, una suficiencia y amplitud de los medios empleados para lograr el fin propuesto.

De acuerdo a lo anterior, se recomienda lo siguiente:

Recomendaciones para la Relación Agente – Principal

- ✓ El Principal debe identificar cuál es su actividad vital y qué procesos de la compañía puede tercerizar, para que de esta manera, entregue al Agente los procesos que requiere de subcontratación y así pueda éste dedicarse a su actividad “core”. Es muy importante que el Principal identifique, valore y especifique el detalle de las actividades del proceso que maneja puesto que es lo que el Agente entra a intervenir y mejorar la rentabilidad del negocio.
- ✓ El Agente debe tener disposición y claridad sobre lo que el Principal requiere para poder ofrecer un servicio diferencial y satisfacer sus necesidades oportunamente.

Se debe iniciar con la identificación de los procesos, criterios, metodologías de trabajo, quiénes serán los responsables, y las actividades que suministran mejoras a la operación en el corto y mediano plazo. Posteriormente, se debe proceder a la identificación y definición de los objetivos, las variables claves de éxito, indicadores de gestión, necesidades de recursos, documentación, infraestructura y los estándares de productividad por cada uno de los roles que intervienen en la operación.

Para la verificación se debe realizar un monitoreo y un análisis de resultados a la operación de forma permanente y el seguimiento a los indicadores de gestión por cada proceso; al igual que la identificación de oportunidades de mejora en la operación, el control de los estándares de productividad, validando el logro alcanzado a través de las mejoras implementadas en la operación diaria.

Y dichos aspectos encontrados de la operación corresponde a la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora de acuerdo al análisis de los indicadores y de la evaluación de la operación; la gestión de planes de acción para el mejoramiento continuo de los procesos, la optimización de los recursos y la retroalimentación permanente a la empresa del Principal.

- ✓ Se debe garantizar la óptima prestación de la sala de ventas y el manejo de productos, ya que el Intermediario es finalmente donde se va a prestar el servicio que el Principal ha entregado al Agente, a través del cumplimiento de las estrategias de ventas diseñadas por la Cadena para contribuir al logro de los objetivos teniendo en cuenta lo siguiente:
 - Disponer de un surtido eficiente de productos en los muebles de exhibición de mercancía.
 - Evitar agotados.
 - Mantener la distribución en bodega en condiciones óptimas.
 - Disminuir las averías por causales atribuibles a la gestión que presta el Agente.
 - Mantener la bodega organizada y aseada.
 - Programar el personal de acuerdo con las necesidades del almacén sin afectar el presupuesto.
 - Tener un buen manejo con los proveedores y establecer con los mismos, planes de mejoramiento si se requieren para la buena marcha del servicio.
 - Mejorar la organización de las áreas de trabajo en el punto de venta.
 - Maximizar la satisfacción del Principal.
- ✓ El servicio de Merchandising y las políticas de Trade Marketing que suministra el Agente en los canales autoservicios, independientes y

minimercados, debe comprender todos los aspectos relacionados con las actividades de surtido y toma de pedido de los productos del Principal en estos canales, y para ello es necesario tener en cuenta la supervisión y seguimiento permanente en el punto de venta, para garantizar el cumplimiento de las estrategias de exhibición del Principal y así mismo del Intermediario, y garantizar que el portafolio de productos se encuentre codificado, exhibido, rotado y organizado debidamente.

BIBLIOGRAFÍA

- DÍAZ MORALES, Antonio. Gestión por categorías y Trade Marketing. España, Editorial Pearson Educación, 2.000.
- AMERICAN MARKETING ASOCIATION. Diccionario de Términos de Marketing.
- ARENDT, H. La condición humana. Editorial Paidós, Barcelona, 1993.
- DOUMA, Sytse. Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones. Cuarta Edición. España, Editorial Prentice Hall, 2.009.
- DRUCKER, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Inglaterra, Editorial Butterworth-Heinemann, 2.004.
- GORBANEFF, Yuri. Teoría de la Agencia y el Mercadeo. Medellín. 2.003.
- GRANDE ESTEBAN, Ildefonso y ABASCAL FERNÁNDEZ, Elena. Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. Décima Edición. España, ESIC Editorial, 2.009.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México, Editorial McGraw-Hill, 2.006.
- JENSEN, Michael y MECKLING, William. Teoría de la Firma: Comportamiento Gerencial, Costos de Agencia y Estructura de Propiedad. Estados Unidos, Harvard University Press, 1976.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. México, Editorial Pearson Educación, 2.003.
- LAMB, Charles W., HAIR, Joseph F. y McDANIEL, Carl. Marketing. Octava Edición. España, Editorial Thomson International, 2.006.
- LEVINSON, Jay Conrad y SAVAGE, Steve. Marketing de Guerrilla. Tercera Edición. Estados Unidos, Editorial Morgan James Publishing, 2.009.

- LIRIA, Eduardo. La Revolución Comercial: El Key Account, el Trade Marketing y el Category Manager. España, Editorial McGraw-Hill, 2.001.
- MARTINEZ B., Rigorberto. Manual de Procedimientos. Colombia. 1.997.
- METZGER, Michael y DONAIRE, Víctor. Gerencia Estratégica de Mercadeo. México, Editorial Thomson Editores, 2.007.
- MOUTON, Dominique. Merchandising Estratégico. España, Editorial Gestión 2000, 2.003.
- PALOMARES, Ricardo. Merchandising: Teoría, Práctica y Estrategia. España, Editorial Gestión 2000, 2.005.
- PEREIRA, Jorge E. Tutoría de Mercadeo Directo Integrado.
- PORTER, Michael. Competitive Advantage. New York, Free Press, 1.985.
- SANTESMASES MESTRE, Miguel. Marketing: Conceptos y Estrategias. Quinta Edición. España, Editorial Ediciones Pirámide, 2.007.
- SCHNEIDER, Ben. Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Colombia, Grupo Editorial Norma, 2.004.
- STANTON, William J., WALKER, Bruce J., ETZEL, Michael J. Fundamentos de Marketing. Décima Cuarta Edición. España, Editorial McGraw-Hill, 2.007.
- VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Segunda Edición. Colombia, Editorial Ecoe Ediciones. 2004.
- WELLHOFF, Alain y MASSON, Jean-Émile. El Merchandising: Bases, Nuevas Técnicas, Gestión de Categorías. España, Editorial Deusto, 2.005.

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTA ÁREA COMERCIAL

1. Fecha
2. Nombre
3. Cargo
4. ¿Qué servicio ofrecido por Eficacia es el más representativo?
5. ¿Cómo venden los servicios de Eficacia ante el Principal?
6. ¿Cómo se establecen los Acuerdos de Niveles de Servicios – ANS?
7. ¿Cómo es la relación entre Eficacia y el Principal, lo cual permite la consecución de los objetivos y la rentabilidad esperada?

ANEXO B

ENTREVISTA CAPITAL HUMANO

1. Fecha
2. Nombre
3. Cargo
4. ¿Cómo es el proceso de selección y contratación de personal?
5. ¿Qué tipo de contrato maneja el personal en misión?
6. ¿Existe un manual de funciones donde especifique el perfil del personal a contratar?
7. ¿Existe un tiempo de respuesta para la selección y contratación del personal?
8. ¿Cómo se define el tipo de salario a pagar de acuerdo a los diferentes niveles que se contratan?
9. ¿Qué inducción, capacitación o entrenamiento se da al personal en misión cuando ingresa?
10. Cuando se presentan inconvenientes de no cumplimiento de perfiles, ¿qué se hace en esos casos?
11. ¿Qué procedimiento se lleva a cabo de manera inadecuada para que el Principal no esté conforme con el personal enviado? ¿Qué se hace para revertir la situación?

ANEXO C

ENTREVISTA EJECUTIVO DE CUENTA

1. Fecha
2. Nombre
3. Cargo
4. ¿El manejo del personal a cargo del punto de venta es adecuado?
5. ¿Existe acompañamiento por parte del Supervisor del punto de venta con el equipo de mercaderistas e impulsadoras?
6. ¿Realiza acompañamiento al personal en campo?
7. ¿Cumple con las citas y/o compromisos que se realizan con el Principal?
8. ¿Se cumple con el envío de informes?
9. ¿Existe entrenamiento en el puesto de trabajo para el equipo que maneja?
10. ¿La entrega de los implementos y/o dotación se hace de manera completa y oportuna?
11. ¿Considera efectiva la gestión para la rotación de los productos del punto de venta?
12. ¿El equipo de trabajo usa las herramientas definidas por el Principal para el desarrollo de las labores?
13. ¿Retroalimenta al equipo de trabajo sobre su desempeño?
14. ¿Gestiona con el punto de venta la adecuada colocación de etiquetas de precios a los productos?

15. ¿Comunica al personal oportunamente los cambios y novedades que sean de interés para ellos?
16. ¿Verifica el cumplimiento de las estrategias de exhibición?
17. ¿Verifica el diligenciamiento de formatos establecidos por el Principal para mercaderistas e impulsadoras?
18. ¿Revisa la colocación del material POP en el punto de venta?