



“Productividad en departamentos de frutas y verduras”

Romero Farrera Enrique

**Licenciatura en Administración y
Estrategia de Negocios**

8° Cuatrimestre

Seminario de Tesis

**Lic. Mireya del Carmen García
Alfonzo**

Comitán de Domínguez, Chiapas; Abril 2020.

INDICE

	Página
INTRODUCCION.....	1
CONTEXTO DE LA INVESTIGACION.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
PREGUNTAS DE INVESTIGACION	8
OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	9
JUSTIFICACION.....	11
HIPOTESIS.....	13
MARCO CONCEPTUAL.....	14
MARCO TEORICO.....	24
METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	33
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	36
RECURSOS.....	42
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	44

INTRODUCCION

En la actualidad existe una gran competencia en el mercado, principalmente en las tiendas de autoservicio de nuestro país, para ganar mayor participación en los mercados y lograr colocar en el gusto del consumidor la marca corporativa, las empresas se preocupan por empoderar a su equipos de trabajo para afrontar de mejor manera los cambios que van surgiendo en el día a día y con esto mejorar la toma de decisiones.

Esto hace que se genere en las empresas la necesidad de conformar equipos enfocados en la mejora continua, es por ello que grupo WAL-MART a través de sus formatos de autoservicio como son Bodega Aurrera, buscan todos los días ser líder en el mercado y ofrecer a sus clientes precios bajos todos los días, para lograr esto, es necesario tener acuerdos comerciales con cada uno de sus proveedores que les permitan ganar a ambas partes y al mismo tiempo lograr realizar procesos más eficientes.

La situación actual en México exige el uso de herramientas, aplicaciones, que faciliten de forma oportuna el conocer información exacta en el momento preciso, todo esto con la única finalidad de tomar decisiones de forma más acertada siempre basado en indicadores del negocio. Es por ello que a lo largo de este proyecto describiremos procesos y métodos aplicables para el logro de los objetivos. Como son el margen de utilidad y la disminución de la merma (mercancía no apta para venta) en el departamento de frutas y verduras.

Las empresas mexicanas y en particular las de la región, se enfrenta hoy

en día a grandes desafíos, cuentan con una diversidad de clientes con gustos muy exigentes, una competencia intensa, una oferta amplia de productos a bajo costo y por si fuera poco un acelerado cambio de vida debido a las circunstancias que estamos viviendo.

Por lo tanto este trabajo consiste en identificar áreas de oportunidad a través de diferentes herramientas y aplicaciones con las que cuenta la empresa y proponer acciones de mejora. Así mismo se describirán las características operativas que se pretende mejorar y finalmente se realizara una evaluación y presentación de resultados.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo se llevara a cabo en una de las empresas más importante de México como es la cadena Wal-Mart, esta cuenta con diversos formatos de negocio, todos enfocados en el giro del autoservicio, para desarrollar este proyecto nos centraremos en uno de sus formatos más exitoso e importante como es Bodega Aurrera el cual está dirigido a los clientes con un nivel social económico medio-bajo, este formato inicia sus actividades comerciales en junio del 2005 en la ciudad de Comitán de Domínguez.

Esta marca corporativa con el paso de los años se ha posicionado en la preferencia de las amas de casa, es por esta razón que el personaje de mama lucha está inspirada en la amas de casa que se encargan de administrar los gasto de hogar y en todo momento buscan hacer rendir la economía familiar.

En la actualidad, la estrategia publicitaria de bodega Aurrera se basa en el personaje animado de mama lucha, una luchadora enmascarada que es, según la publicidad de la empresa “la campeona de los precios bajo” para lograr mantenerse como líderes en el mercado ofreciendo los mejores precios, cuentan con el respaldo de sus proveedores con quienes pactan descuentos comerciales en las compras de volumen.

Una de las muchas propuestas de valor que la empresa ofrece a sus clientes, es la ya reconocida (precios bajos todos días) campaña que ha sido y seguirá siendo el estandarte de este formato con el cual se han ganado el respeto y credibilidad de sus consumidores.

Este tipo tiendas están enfocadas, principalmente a consumidores ubicados en ciudades grandes, ciudades que rondan desde los 40,000 hasta los 100,000 habitantes. Su concepto consiste en ofrecer y manejar productos de mayor rotación en los supermercados de las divisiones de abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. Su competencia directa son las Tiendas Soriana, Chedraui, La comercial mexicana entre otros.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL proyecto se desarrollará en el departamento de Frutas y Verduras de la empresa Bodega Aurrera Comitán. Esto debido a que es uno de los departamentos generadores de tráfico para la unidad y sin embargo tiene serios problemas de rentabilidad, es decir no logran dar las utilidades que la compañía presupuesta, incluso en ocasiones tiene perdidas de margen de utilidad.

Como todos sabemos la administración consiste en lograr un objetivo determinado basado en el proceso administrativo que consta de planear, organizar, dirigir y controlar de forma eficaz y eficiente los recursos tanto humanos como financieros.

Por esta razón, a lo largo del proyecto trataremos de identificar las causas que propician la falta de utilidad, así como establecer iniciativas que nos ayuden principalmente a entender la problemática y posterior presentar alguna propuesta para mejorar los resultados del departamento, recordando que para cualquier departamento o empresa la finalidad o el objetivo primordial es ganar dinero.

En el departamento se desarrollan las actividades de compra y venta de frutas y verduras, mercancía que es obtenida de su propio centro de distribución ubicado en la ciudad de Villahermosa tabasco. También cuentan con proveedores locales que son autorizados por la empresa para realizar entregas de manera local y/o regional, siempre cuidando que se cumplan con los más

altos estándares de calidad que la misma solicita, esto para garantizar la calidad y frescura en el producto que será vendido al público en general.

Dentro de las actividades que forman parte del día a día del personal, podemos mencionar las siguientes: Inventarios, recepción de productos, exhibición de las mercancías en empaques de origen o empaque alternativo, rotación de los producto (PEPS) primeras entradas, primeras salidas o (PMPS) primeras maduraciones, primeras salidas, inventarios mensuales, captura y tirado diario de mercancía no apta para venta (MERMA), Administración de cambios de precio, pedidos conforme a su desplazamiento.

El departamento de Frutas y Verduras tiene como objetivo de utilidad obtener \$ 5,594.00 como utilidad mensual, esta varía de acuerdo al plan de ventas, dicho objetivo corresponde al 1 % del presupuesto total de ventas del mes, estos objetivos y/o misiones se visualizan en el SACVE y SAP (reportes financieros que maneja la empresa). En el podemos conocer la situación actual que presenta el departamento en el primer bimestre del año 2021, es decir en el acumulado de Enero-Febrero se tiene un decremento de utilidad de -\$ 10,430.21 por lo tanto se está incumpliendo con la misión establecida por la compañía.

Conociendo todo lo anterior y basándonos en datos numéricos y financieros, se puede emitir un diagnóstico cuantitativo sobre la pérdida de utilidad que este departamento representa, así como el porcentaje que impacta sobre el total de ventas a total tienda.

Por otra parte, se tiene un factor determinante que influye

considerablemente en el logro de resultados, este es sin duda la merma, la merma es un indicador que también cuenta con un objetivo, el cual no debe rebasar del 3% sobre la venta. Sin embargo debido a los malos manejos o descuidos a la hora de solicitar los pedidos este ha ocasionado que la merma se incrementé incluso duplicando o triplicando el objetivo.

Es por ello que se debe revisar a detalle los procesos y/o actividades que cada uno de los involucrados en el departamento realizan, con la única finalidad de ayudar a mejorar el desempeño de cada uno y por ende la del departamento. Es importante tener niveles de inventario optimo, tener más de lo que más se vende y disminuir los pedido o en sus caso solicitar al área de compras descatalogar artículos que más que aportar al departamento, solo contribuyen al aumento del indicador de merma.

Es fundamental que los integrantes del equipo conozcan y estén capacitados para utilizar e interpretar de manera diaria todos y cada uno de los reporte de indicadores que la empresa proporciona, SACVE (reporte de ventas diario, semanal, mensual y anual), MANAGER RECAP (reporte de rebajas) POWER BI (reporte de venta cero y merma) INVENTORI MANAGER (inventarios y desplazamiento).

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- 1.- ¿Cómo incrementar el % de margen de utilidad?
- 2.- ¿Que estrategias de mercadeo implementarías para incrementar la venta?
- 3.- ¿Cuáles serían las rutinas para mejorar la rotación de la mercancía y minimizar el impacto de la merma?

OBJETIVOS DE INVESTIGACION

OBJETIVOS GENERALES

Identificar las causas que impiden alcanzar los objetivos estipulados por la compañía.

Elaborar planes de acción que permitan incrementar las ventas.

Determinar los alcances de las rutinas de trabajo de los integrantes del departamento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Aplicar correctamente el uso de la aplicación para realizar pedidos en tiempo y forma

Manejar de forma adecuada la mercancía desde su origen cuando la cadena de frío.

Detectar y realizar los reportes correspondientes de la mercancía faltantes hasta lograr la reposición o el crédito.

Acordar la realización de inventarios previos a mediados de mes para evaluar la proyección de resultados.

Clasificar por categorías o temporalidades los productos.

Realizar exhibiciones generadores de tráfico de clientes.

Comparar precios con los competidores de la zona para garantizar el precio más bajo.

Definir un plan de trabajo para los integrantes del departamento

Calcular los tiempos mínimos y máximos para realizar cada una de las actividades.

JUSTIFICACION

En su mayoría las empresas con giro o actividad comercial autoservicio tienen la finalidad o como objetivo principal la rentabilidad del negocio, es decir generar utilidades que les permita mantenerse en un mercado tan competitivo como lo es el actual. Por lo tanto se desarrolla este proyecto con la finalidad ayudar y conocer las causas que orillan a no lograr los objetivos de margen de utilidad a una de las empresas más importantes de México como lo es Bodega Aurrera.

Se evaluarán los procesos que se llevan a cabo desde que se embarca la mercancía, hasta su recepción en la tienda y de esta forma determinar las razones del porque no arriba la mercancía en su totalidad a la unidad, así también el impacto que sufre la utilidad por las malas administraciones como pedidos elevados, rebajas innecesarias, merma. Estos son factores importantes que todo administrador debe cuidar para garantizar el éxito de la empresa.

El propósito es implementar planes de acción que permitan revertir la tendencia y/o pérdidas de utilidades que se han venido obteniendo en los últimos meses en el departamento, además de poder brindar un análisis que ayude a sus colaboradores a tomar decisiones en tiempo y forma sin poner en riesgo los resultados de la compañía.

Este plan estratégico busca cumplir con los objetivos establecidos por la empresa, evaluar la rentabilidad del departamento, reducir o minimizar las pérdidas generadas por los errores de operación y sobre todo proponer una

disciplina operativa en el área.

También es importante mencionar que existen oportunidades que afectan el indicador de utilidad y estos son ocasionados por la misma operación del negocio y sus asociados. Como ejemplo podemos citar los siguientes, mala preparación de exhibiciones, deficiencia en la solicitud de pedidos, mal manejo en los artículos que los clientes no compran y quedan abandonados fuera del departamento los cuales sufren deterioros en su apariencia o bien se rompe la cadena de frío para los artículos que se deben tener en refrigeración.

El in stock no es otra cosa más que el nivel de abasto en porcentaje con el que cuenta en departamento para enfrentar las ventas, es decir solventar la demanda de los clientes, debe existir un punto de equilibrio entre las ventas y el in stock. Para cualquier empresa es muy importante contar en sus bodegas con inventario suficiente que le permitan disponer de mercancía justo a tiempo y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes y las propias de la empresa como son las ventas y por ende las utilidades.

Sin embargo el departamento de frutas y verduras por tratarse de un departamento perdederos no pueden darse el lujo de almacenar grandes cantidades ya que los tiempos de vida del producto percederos es muy corto. Por lo tanto se corre en riesgo de rebajar o mermar la mercancía, además que financieramente no se sería lo ideal para cualquier negocio.

HIPOTESIS

Una de las posibles y principales causas de la poca efectividad para alcanzar los objetivos de utilidad planteados por la empresa, es originado en gran parte por los malos procesos de embarque de mercancía, ya que son surtidos desde uno de los centros de distribución con los que cuenta la compañía ubicados en Villahermosa Tabasco, si embargo no son surtidos de manera independiente a cada una de las tiendas.

Es decir saliendo de Villahermosa su primer destino es una bodega de refrigeración llamada desconsolidador en Tuxtla, es ahí donde se concentra toda la mercancía y posterior se distribuye a las tiendas, armando diferentes rutas de transporte para ir entregando a cada uno de su destinos pasando por Bodega Aurrera San Cristóbal, Mi bodega Teopisca, Mi bodega Las Rosas y finalmente Bodega Aurrera Comitán, siendo esta última donde la mercancía ya se viene deteriorando por la manipulación de las cajas, perdida de cadena frio y en muchas ocasiones entrega de mercancía incompleta.

Para este último tema de faltante de mercancía, existe un procedimiento para investigar la causa raíz que ocasiono el faltante pero en la mayoría de los casos no se recupera la mercancía y tampoco se les otorga los créditos a las tiendas impactando directamente al margen de utilidad como merma administrativa. ¿El mal manejo del producto que tiene por consecuencia ofrecer una mala calidad al cliente impacta en el crecimiento de ventas?

MARCO CONCEPTUAL

Empresa: La empresa es la unidad económica que contrata factores de producción y los organiza de acuerdo con la tecnología que emplee para producir y comercializar en los mercados bienes y servicios. Es importante subrayar que la producción consiste en la transformación de los factores de producción en bienes y servicios. Comercializar es la manera en que se distribuye la producción entre los propietarios de los distintos factores de producción.

Las empresas desempeñan un papel muy importante en la economía de los países, ya que toman decisiones sobre qué producir, la cantidad y calidad de los bienes que producen, cómo y con qué los elaboran y para quién están destinados. Los bienes y servicios producidos por las empresas constituyen la oferta en una economía.

Una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios. Además, para definir qué es una empresa es preciso hacer mención de los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes y por los cuáles se lucra.

Son varios los tipos de empresa y todos ellos se clasifican según la actividad o el mercado al que se dirige, según su tamaño, según su creación o su forma jurídica y por último, según su ámbito de actuación. A continuación

vamos a ver cómo se clasifican las empresas en base a estas descripciones comentadas:

- * Según su actividad o mercado: Sector primario, sector secundario, sector terciario, sector cuaternario (agricultura, ganadería, industria y servicios.
- * Según su tamaño: Empresas grandes, empresas pequeñas y medianas (PYMES)
- * Según su creación o forma jurídica: Sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad individual o cooperativas.
- * Según el ámbito de actuación: Empresas locales, empresas nacionales, empresas multinacionales o empresas transaccionales.

Objetivos de una empresa: Los oferentes tratan de vender al máximo precio posible. En concordancia con eso, el objetivo fundamental de las unidades de producción, es decir, de las empresas, es maximizar sus beneficios o utilidades.

Una empresa produce bienes y servicios, el dinero que obtiene por la venta de éstos constituye el ingreso de la misma. A éste el productor le restará los gastos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo (costos) y la diferencia entre ingresos y costos es el beneficio, que el empresario tratará de maximizar. El conocimiento de estos elementos permite ayudar a la empresa a seleccionar las mejores decisiones desde el punto de vista de la consecución de sus objetivos, así como evaluar en qué medida las empresas utilizan adecuadamente los recursos escasos.

Mercado: Comúnmente, la palabra mercado significa el lugar donde se compra y venden bienes como frutas, carnes, lácteos. Sin embargo, en economía el significado es más amplio ya que se refiere a cualquier acuerdo para que compradores y vendedores de una mercancía determinada hagan negocios entre sí (estando en condiciones de fijar el precio).

En los mercados interactúan compradores (demandantes) y vendedores (oferentes). Hay mercados de bienes, como los autos; mercado de servicios, como la enseñanza. Hay diversos tipos de mercados; por ejemplo, de divisas, donde se compran y venden monedas de diferentes países; mercado de valores financieros, donde se venden acciones; de trabajo, donde se contrata mano de obra; mercado negro, donde se realizan transacciones ilegales, ya que se comercia con mercancías prohibidas las cuales lo mismo pueden ser droga, que armas o divisas. En este último caso, habrá mercado negro siempre que haya control de cambios y la demanda sea mayor que la oferta.

El mercado puede ser un lugar específico en donde se reúnen vendedores y compradores, como en el caso de los mercados de productos agrícolas; o bien, pueden ser grupos de gente dispersos por todo el mundo, pero están relacionados a través de internet, el teléfono o el fax, como es el caso del comercio electrónico.

Marketing: Es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.

Wal-Mart se ha convertido en el mayor detallista, y en la compañía más grande del mundo, al cumplir su promesa: “Siempre precios bajos. ¡Siempre!” En los parques temáticos de Disney, los “ingenieros de imagen” hacen maravillas al tratar de “hacer tus sueños realidad”. Dell encabeza el sector de las computadoras personales porque cumple consistentemente su promesa de “sea directo”, de modo que para los clientes resulte sencillo diseñar una computadora a la medida de sus necesidades y recibirla en su casa u oficina sin tener que esperar mucho. Éstas y otras empresas de gran éxito saben que si cuidan a sus clientes, la participación de mercado y las utilidades serán una consecuencia segura.

Un marketing sólido resulta crucial para el éxito de cualquier organización. Grandes empresas con fines de lucro, tales como Procter & Gamble, Toyota, Wal-Mart, IBM y Marriot usan marketing; pero también lo usan organizaciones sin fines de lucro como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado.

Las empresas con marketing sobresaliente realizan un gran esfuerzo por mantener satisfechos a sus clientes. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. La mayoría de los estudios muestra que niveles más altos de satisfacción del cliente producen

mayor lealtad de los clientes, teniendo como resultado un mejor desempeño de la compañía.¹⁰ La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa.

Las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes al prometer solamente lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. No obstante, si bien la empresa centrada en los clientes busca proporcionar una satisfacción elevada en comparación con sus competidores, no intenta maximizar la satisfacción de los clientes.

Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción de los clientes al reducir sus precios o aumentar sus servicios, pero esto podría redundar en menores utilidades. Por lo tanto, el propósito del marketing es generar satisfacción de los clientes de manera rentable. Esto exige un equilibrio muy delicado: el mercadólogo debe seguir generando más valor y satisfacción para los clientes, pero sin “regalar la casa”.

Proveedores: Los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing.

Los directores de marketing deben vigilar la disponibilidad de suministros, la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de trabajadores, y otros sucesos que pueden perjudicar las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes a largo plazo. Los responsables del marketing vigilan también las tendencias en los precios de sus insumos clave. Un alza en los

costos de los insumos podría forzar aumentos de precio que perjudiquen el volumen de ventas de la empresa.

Hoy en día, la mayor parte de los mercadólogos tratan a sus proveedores como socios para poder crear y entregar valor al cliente. Wal-Mart hace grandes esfuerzos por trabajar con sus proveedores. Por ejemplo, les ayuda a probar nuevos productos en sus tiendas. Su departamento de desarrollo de proveedores publica una guía de propuestas para el proveedor y mantiene un sitio web para proveedores para ayudarlos a navegar por el complejo proceso de compra de Wal-Mart. Los encargados de este departamento saben que una buena administración de las relaciones con los socios produce beneficios para Wal-Mart, para sus proveedores y en última instancia, para sus clientes.

Precio: La base para hacer el intercambio de bienes y servicios en cualquier mercado es el precio. Cuando el intercambio se hace sin utilizar el dinero, se denomina trueque, sistema utilizado en la antigüedad; sin embargo, al diversificarse la producción de bienes y servicios, apareció una mercancía que sirve de equivalente a todas las demás, la moneda. Con lo que se facilitó el intercambio.

El precio es una relación por medio de la cual se intercambia un bien por otro. Esto es lo que permite la equivalencia entre el dinero y cualquier mercancía. Es importante distinguir entre los precios nominal o monetario y el relativo. La cantidad de dinero que se paga para obtener una mercancía se llama precio nominal, por ejemplo, el litro de leche cuesta 16 unidades monetarias (uM), un litro de vino 32 UM. El precio relativo es la proporción de un precio en relación con otro, por ejemplo, el precio de un litro de leche se puede expresar en términos de cualquier otro bien, si fuera del vino, el precio de

un litro de leche sería la mitad del precio de un litro de vino.

La Motivación Humana: Surge en el dominio de la Psicología y luego es trasladada parcialmente a la Administración, la teoría de la motivación busca explicar el comportamiento del ser humano con relación a la productividad. Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.

La escuela de las relaciones humanas permitió mirar dos ambientes a la teoría administrativa en dos orientaciones. La primera es la ecuación humana: el éxito de las empresas depende directamente de las personas, hoy se reconoce como la gestión del talento humano. La segunda orientación es nuevo papel del administrador, que debe saber transmitir la información y el conocimiento, además debe liderar, motivar y conducir a las personas al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos. Según Pfeffer, la clave del éxito de la organización está en las personas y en el liderazgo. Por lo tanto el administrador debe ser un gran líder.

La Ética en la toma de decisión: Un individuo a la hora de tomar decisiones éticas puede aplicar tres criterios.

El utilitarismo: Busca proporcionar el mayor bien para la mayoría, en el cual las

decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados. Esta posición tiende a dominar las decisiones en los negocios, pues es consistente con las metas como la eficiencia, la productividad y las grandes ganancias.

Los derechos: Esto hace que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades fundamentales y los privilegios manifiestos en documentos como la ley de derechos. El derecho en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos básicos de los individuos, como lo son la intimidad, la libertad de la palabra un proceso legal.

La justicia: Esto requiere que los individuos impongan y cumplan las reglas justa e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

El Arte de Asegurar la Calidad: Philip B. Crosby, se cuestiona sobre la ineficacia del enfoque convencional para administrar la calidad y busco la forma de comprometer a todos los miembros de la Organización en el mejoramiento de la calidad, sin tener que revelarles que han estado equivocados. Su propuesta se basa en desarrollar 14 pasos orientados al programa “cero defectos”. Relacionados a continuación:

1. Compromiso de la Dirección y Gerencias
2. Equipo de Mejoramiento de la Calidad
3. La Medición de la Calidad
4. El Costo de Calidad
5. La Conciencia de la Calidad

6. La Acción Correctiva
7. Planeación Cero Defectos
8. El Entrenamiento de los Supervisores
9. Día Cero Defectos
10. La Fijación de Metas
11. Eliminación de la Causa de Errores
12. Dar Reconocimiento a las Personas
13. Consejos de Calidad
14. Hacerlo Todo de Nuevo

La economía: Es una ciencia social que surge ante el hecho de que es imposible adquirir todo lo que se desea, ya que hay limitaciones de ingresos que en ocasiones son tan severas que no es posible para algunos grupos sociales cubrir sus necesidades básicas que "son aquellas que permiten a las personas vivir de manera individual y colectiva en una sociedad y no morir por no satisfacerlas".

Es una disciplina que para la buena o mala suerte de las personas está presente en muchos aspectos de la vida. Su estudio permite entender fenómenos tales como el desempleo que en la actualidad padecen muchos millones de mexicanos y que afecta tanto a personas con una alta capacitación laboral como ingenieros y doctores, y también a la mano de obra no calificada como vendedores ambulantes.

El conocimiento de esta disciplina ayuda a entender la manera en cómo afectan a la población las medidas de política económica que cotidianamente toman las autoridades correspondientes. Por ejemplo, el incremento en el impuesto al valor agregado (IVA) que tiene un efecto directo en los precios; o bien, la disminución del impuesto sobre la renta (ISR) en los estratos de mayores ingresos, que favorecerá una mayor concentración de la riqueza. Asimismo, las fluctuaciones en los precios de los energéticos que provee el Estado, como es el de la gasolina que repercute directamente en actividades como el transporte y tiene un efecto indirecto en los precios de los bienes y servicios que utilizan como insumo a dicho energético (los insumos son los bienes o materias primas consumibles que se requieren para producir otro bien).

MARCO TEORICO

Frederick Winslow Taylor (1856 –1915). Es considerado como el padre de la administración científica. Su teoría fue basada en la observación directa, en la descripción minuciosa de las actividades realizadas por la base obrera, la tarea era desmenuzada en diversas actividades simples las cuales eran cronometradas para evitar la aparición de tiempos muertos, pensaba que los trabajadores únicamente producían una tercera parte de su capacidad, dedico 20 años de su vida a “encontrar la mejor manera” de realizar cada actividad.

A lo largo de su vida Taylor intenta desarrollar métodos y establecer innovaciones completamente técnicas para que las organizaciones pudieran realizar sus actividades con mayores estándares de productividad. Establece el salario a destajo en relación directa al tiempo de producción estimado, motivando así la intensificación del ritmo de trabajo por obrero.

Durante su vida escribe varios libros, siendo su obra maestra “The principles of Scientific Management” – “Principios de la administración científica”, publicado en 1911, dentro de esta obra expone como aplicar los métodos científicos en busca de la optimización del tiempo para maximizar la productividad.

En la era de Taylor se empieza a identificar a la administración científica como una filosofía cuyo objetivo es la obtención de mejores resultados en base a un método científico, defiende que el aumento de la eficiencia se desarrolla de abajo hacia arriba, es decir del obrero hacia el supervisor, director,

etc.

Henry Fayol (1841–1925). Ingeniero civil en minas y pionero de la investigación de la administración aplicada nacido en Constantinopla Turquía en 1841. La metodología que Fayol desarrollo consistió en observar hechos, realizar experiencias y extraer reglas.

Fayol concibe que los deberes de un administrador consistan en Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar, define la administración como un todo y un conjunto de procesos, dentro de su ideología recomendaba priorizar la información verbal sobre la formal por escrito.

Su principal obra fue: "Administration industrielle et generale" – "Administración industrial y general" publicada en Francia en 1916 donde indica la estructura de una organización dividiendo las operaciones comerciales e industriales en seis áreas funcionales:

Funciones técnicas, Funciones Comerciales, Funciones Financieras, Funciones de seguridad, Funciones Contables, Funciones administrativas (la cual agrupa las cinco anteriores).

Dividió la administración en catorce principios generales: División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de dirección, Unidad de mando, Subordinación del bien individual al bien común, Remuneración, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad personal, Iniciativa, Espíritu de equipo.

Elton Mayo (1880-1949). Psicólogo Industrial Australiano nacido en 1880, investigador de la escuela de Harvard, realizo experimentos e investigaciones donde concluyo que el factor social posee más poder de motivación en el trabajo que las remuneraciones económicas, que la clave para el comportamiento de los trabajadores, era involucrarlos en los cambios de las condiciones de trabajo.

Defendió la idea de que los conflictos entre los administradores y los trabajadores eran inevitables a lo largo del tiempo, sin embargo podía ser resuelta cuando cada una de las partes podía entender el punto de vista del otro.

En su teoría trata de integrar al factor humano hacia los objetivos de la empresa.

Mary Parker Follet (1868-1933). Hizo notables aportes al pensamiento administrativo, donde se le ubica en la rama conocida como Escuela o Teoría de las Relaciones Humanas, al poner la mira en la participación de los trabajadores en la organización y en las metas comunes con los ejecutivos o lo que se ha dado en llamar Gerencia Participativa.

La señora Follet estudió filosofía y ciencias políticas cultivando muchas disciplinas, entre ellas la psicología social y la administración. Expuso la importancia de las metas súper ordenadas comunes para reducir el conflicto en las empresas. Su trabajo tuvo gran aceptación entre los hombres de negocios de su época, pero los especialistas no le concedieron la debida importancia.

Sus ideas contrastan con las de la administración científica y hoy recobran su utilidad para los gerentes que enfrentan cambios rápidos en un ambiente global. En el liderazgo subraya la importancia de las personas sobre las técnicas de ingeniería. Hizo una advertencia concisa “no se encariñe con sus proyectos” y analizó la dinámica de la interacción entre administradores y empresa. Abordó problemas muy actuales: La ética, el poder y la forma de dirigir para que los empleados hagan su mejor esfuerzo.

Abraham Maslow (1908-1970). Abraham Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía de las Necesidades ordena las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos.

Maslow plantea entonces, dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

La jerarquía está organizada en forma de pirámide de tal manera que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad , las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de autoestima y las necesidades de desarrollo,

cuáles serían las necesidades de autoactualización y las necesidades de trascendencia.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”.

Frederick Herzberg (1923–2000). Creador del denominado “Enriquecimiento del trabajo” considerado como uno de los creadores de la teoría de la motivación.

Herzberg demostró que la satisfacción e insatisfacción del trabajo casi siempre son el resultado de diferentes factores, es decir no siempre se obtiene la misma reacción a los mismos factores.

Dentro de sus principales publicaciones se encuentra “Motivation to work”- “Motivación para trabajar” conteniendo tablas que Herzberg considera importantes que define como motivadores o factores de higiene.

Defendió que las personas solo están motivadas por la verdad, identifica como motivadores reales el logro, el avance, el desarrollo, etc.

Philip Kotler: “El cliente siempre tiene la razón” Es un destacado académico

estadounidense del campo de la mercadotecnia. Es considerado el padre del marketing por las contribuciones que hizo en esta materia. Gracias a su libro, "Dirección de Marketing", utilizado por las empresas de todo el mundo para impartir marketing a los estudiantes del sector, muchas de las más prestigiosas firmas han acudido a él para pedir asesoramiento sobre sus estrategias. Él dice: "el cliente lo es todo, ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados.

Kotler es reconocido por sus numerosos aportes conceptuales en el estudio del marketing, desempeñándose principalmente como investigador y profesor universitario.

En 1967 publicó lo que se considera la biblia del Marketing: "Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control". Posteriormente, publicó otras obras destacadas: "Principios de marketing" de 1980 y "Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública" en 1989. A estos libros les continuaron otros más.

Ralph M. Stogdill. Se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas". Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados ó seguidores. Los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las

cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho, los líderes militares influyen en sus hombres para entregar hasta su propia vida de ser necesario; algunos otros en ámbitos diferentes, lo hacen en busca de sacrificios personales para provecho de la compañía.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia”.

FRANK B. GILBRETH (1868-1924). LILIAN M. GILBRETH (1878-1972)

Derivado de las actividades laborales llevadas a cabo por Frank Gilbreth surge su interés por buscar la eficiencia de movimientos para aumentar la productividad. Por su parte su esposa fue una psicóloga con conocimientos de administración por lo que unieron sus experiencias para dicha búsqueda.

Establecieron la importancia de llevar a cabo un método en las actividades administrativas. Al igual que Taylor buscaron las forma de realizar las actividades de la mejor manera posible, pero reduciendo los tiempos de trabajo ya que de acuerdo a sus ideas eso era incrementar la productividad. A esto le llamaron “Estudio de Movimientos”

Los Gilbreth establecieron 17 movimientos básicos a realizar en las actividades productivas. A estos movimientos los llamaron therblings:

Acción realizada con la finalidad de encontrar o ubicar un objeto

Escoger una pieza entre un grupo de ellas

Cerrar la mano para asir un objeto

Intentar llegar con la mano hacia un objeto

Trasladar un objeto hacia otra ubicación

Soportar una pieza u objeto con alguna de las manos

Liberar la pieza que se está sosteniendo

Colocar en posición. Poner el objeto en un lugar determinado a fin de que se le aplique un procedimiento

Pre colocar en posición. Poner el objeto en un lugar determinado.

Vigilar la actividad que se realiza

Unión de dos piezas

Separar dos piezas que estaban unidas

Controlar un objeto.

Tardanza en la realización de un trabajo

Planear. Determinar la acción a seguir

Descansar. Reponerse de la fatiga.

Los esposos Gilbreth fueron grandes impulsores de la administración científica.

HENRY L GANTT. (1861-1919). Propuso que la selección del personal se llevara a cabo de manera científica. Así mismo expuso ideas acerca de la colaboración que debía existir entre la parte administrativa y la parte operativa de las organizaciones.

Algunas de sus principales aportaciones fueron en el área de la planeación al desarrollar la llamada “Grafica de Gantt” en la que se exponen las actividades a realizar y el tiempo previsto para la realización de las mismas. Busco la manera de proponer estándares reales de medición de la productividad de los trabajadores al tiempo que preocupo por incentivar a los trabajadores por el trabajo realizado sobre todo si este sobrepasaba los estándares establecidos.

A esto le denominó “bonos de productividad”. Además del pago por las unidades producidas Gantt propuso una cuota extra si se superaba el estándar. Aunque sus estudios iban enfocados a la producción, estableció ciertas bases en relación con la preocupación por el trabajador para que en el

futuro algunos otros retomaran sus ideas en el aspecto de motivación al trabajador.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En siguiente proyecto de investigación abordaremos el diseño de investigación experimental, la investigación experimental es integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y los datos necesarios sobre el tema a investigar y por ende resolver el problema.

Utilizaremos el método cuantitativo puesto que al tratarse de un tema de productividad en frutas y verduras, manejaremos las ciencias exactas como son las matemáticas, información financiera, indicadores de ventas, inventarios etc. por lo tanto nos basaremos en una de las técnicas o herramientas como es la observación.

En este tema se analiza el trato y cuidado que se les da a la mercancía que llegan a la tienda, obteniendo como posibles causas: el mal manejo operativo, es decir los productos sufren muchas alteraciones en cuanto a la cadena de frio, esto va deteriorando la frescura de los producto y por ende la calidad que se ofrece al consumidor, aunado a esto también se tiene muchas oportunidades en cuanto a la manipulación en los transportes antes de ser entregados en su destino final y por si fuera poco existe una mala planeación en cuanto a la logística ya que no existe la seguridad y confianza de que la mercancía sea entregada en su totalidad, causando con esto mermas administrativas, esta última impacta directamente en la utilidad.

Durante la investigación se aprecia que el personal del departamento

está capacitado y conoce debidamente las políticas y procedimiento para la operación del área, sin embargo se considera que la plantilla nos es lo suficiente para llevar a cabo todos los procesos, como se comentó anteriormente, no hay una confiabilidad de que la mercancía llegue completa y para poder reclamar esos faltantes existe un programa muy burocrático y poco dinámico para apoyar a la recuperación de la mercancía llamado discrepancias vía remedy.

Los últimos miércoles de cada mes se realizan los inventarios y es ahí donde se reconocen la merma administrativa acumulada, dando como resultados márgenes negativos, esto como consecuencia de los malos procesos, posicionando al departamento como improductivo puesto que lejos de generar utilidades, genera pérdidas lo cual para ninguna empresa es rentable.

De esta manera podemos contribuir que es necesario incrementar la plantilla de personal, realizar auditorías a los centros de distribución y líneas transportistas para determinar la causa raíz del porque no llega completa la mercancía, poder deslindar responsabilidades, es decir asegurar la integridad de los embarques.

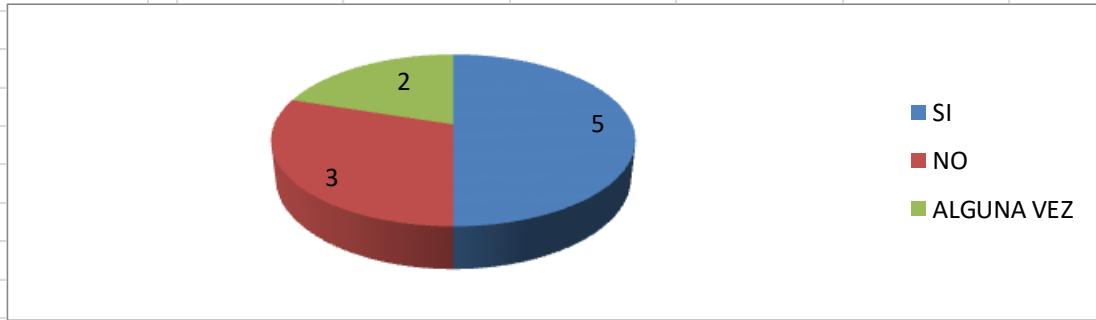
También se puede considerar Implementar más controles de calidad y sobre todo garantizar el inventario correcto para un mejor resurtido de acuerdo a mínimos y máximos de venta, realizar un pre inventario a mediados de mes para conocer la proyección de resultados para fin de mes, con estas acciones se puede garantizar contar con productos en tiempo y forma y los más importante satisfacer las necesidades de los consumidores de bodega Aurrera al tener productos frescos y a los mejores precios.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Encuesta de investigación “Productividad en el departamento de frutas y verduras”

Entrevista al personal de frutas y verduras de bodega aurrera Comitán			
PREGUNTAS	SI	NO	ALGUNA VEZ
1.- ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñar sus actividades en el area?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- ¿Los empleados conocen la temperatura ideal a la cual se deben conservar los productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.-¿Los empleados tienen las herramientas y equipos necesarios para realizar sus tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- ¿Los empleados conocen el procedimiento para realizar discrepancias por faltante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- ¿Los empleados se encuentran motivados para realizar su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- ¿ Los empleados de todos los niveles cuentan con rutinas especificas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.-¿ Consideras que tu salario es justo de acuerdo a tus labores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- ¿ Me siento reconocido por mis jefes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.-¿ Consideras que la plantilla del departamento es adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.-¿ Consideras que los equipos de refrigeracion mantienen la temperatura correcta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

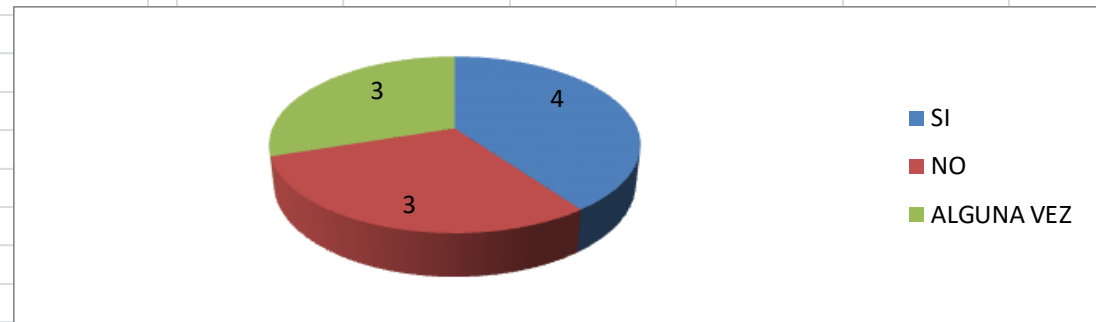
1.- ¿Los empleados están lo suficientemente capacitados para desempeñar sus actividades en el area?



SI	5
NO	3
ALGUNA VEZ	2

Desafortunadamente solo el 50 % de los empleados que intervienen en las actividades de frutas y verduras estan debidamente capacitados, por lo tanto una de las principales oportunidades atender es la capacitacion.

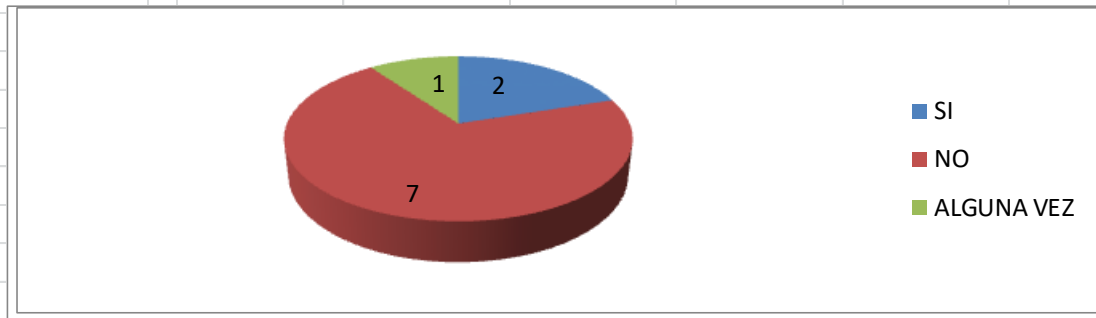
2.- ¿Los empleados conocen la temperatura ideal a la cual se deben conservar los productos?



SI	4
NO	3
ALGUNA VEZ	3

La mercancia que se recepciona en la tienda muchas veces ya viene deteriorada esto debido a que se rompe la cadena de frio al estar abriendo muchas veces el trasporte, por lo tanto se acorta el tiempo de vida del producto.

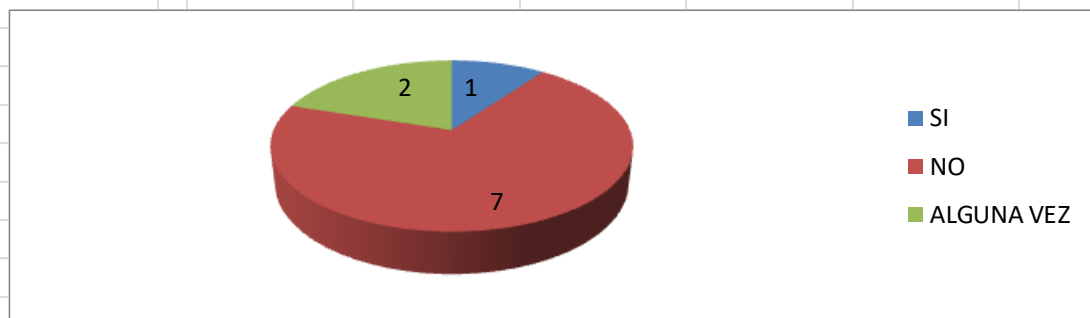
3.-¿Los empleados tienen las herramientas y equipos necesarios para realizar sus tareas?



SI	2
NO	7
ALGUNA VEZ	1

La compañía cuenta con tecnología avanzada, como el uso de APPS, sistemas de inventario perpetuo y sacve, sin embargo estas herramientas no son utilizadas por todo el personal debido a que desconocen su interpretación.

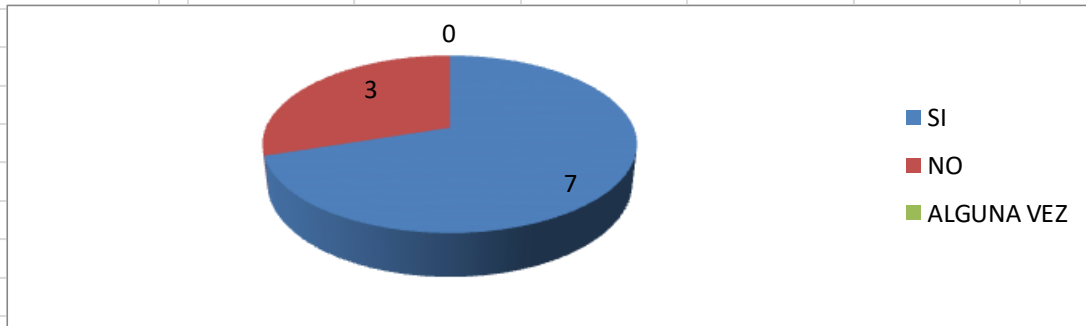
4.- ¿Los empleados conocen el procedimiento para realizar un reclamo cuando la mercancía no llega completa?



SI	1
NO	7
ALGUNA VEZ	2

Esta actividad es solo realizada por el jefe de departamento sin embargo el proceso es muy tardado para otorgar respuestas satisfactorias para la unidad, regularmente no se recupera la mercancía perdida.

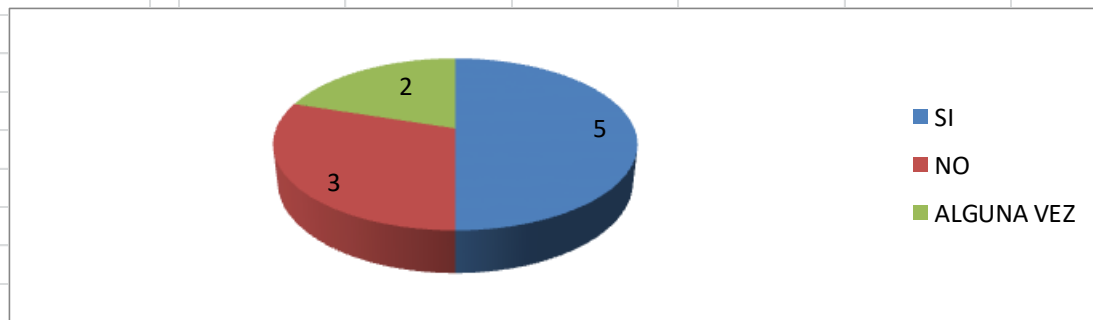
5.- ¿Los empleados se encuentran motivados para realizar su trabajo?



SI	7
NO	3
ALGUNA VEZ	0

La motivacion es un elemento muy importante que siempre debe de estar presente en los equipos de trabajo, ya que de esta forma es como los empleados dan su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos.

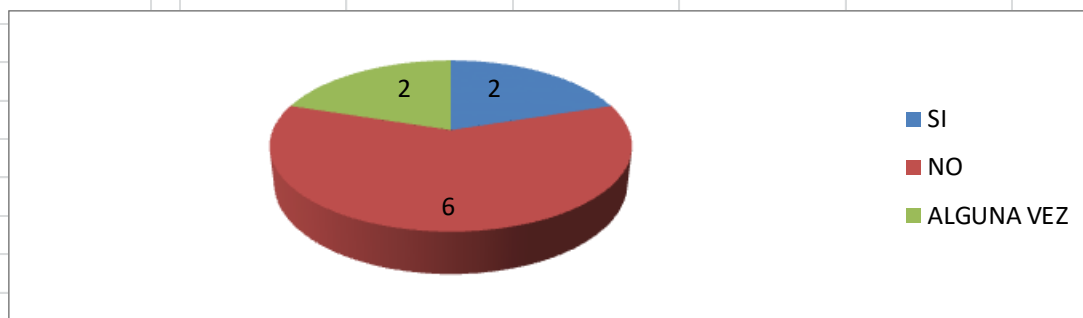
6.- ¿ Los empleados de todos los niveles cuentan con rutinas especificas?



SI	5
NO	3
ALGUNA VEZ	2

No se cuenta con una rutina o check list de trabajo para los empleados, razon por la cual cada uno realiza sus actividades como cree que es lo correcto, esta accion ayudaria a mejorar la eficiencia y productividad del departamento.

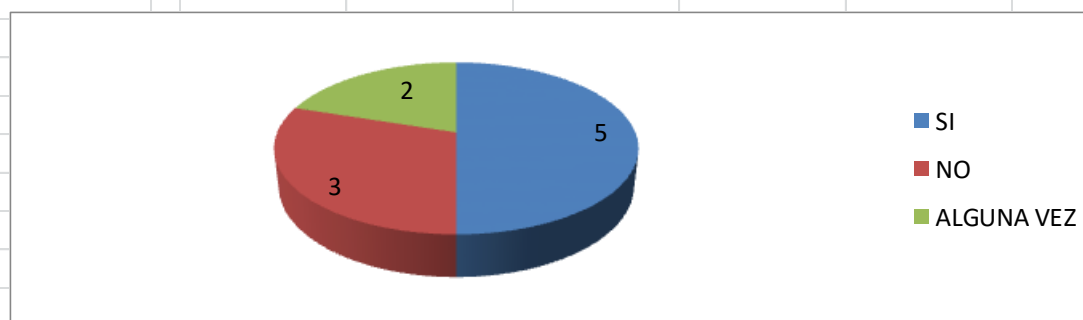
7.- ¿ Consideras que tu salario es justo de acuerdo a tus labores?



SI	2
NO	6
ALGUNA VEZ	2

Debido a que la tienda es una de las unidades del distrito con mayor venta, la carga de trabajo es mayor en relacion a las demas tiendas, por lo tanto los empleados tienen la ideal que trabajan mas que sus compañeros de otras tiendas y ganan lo mismo.

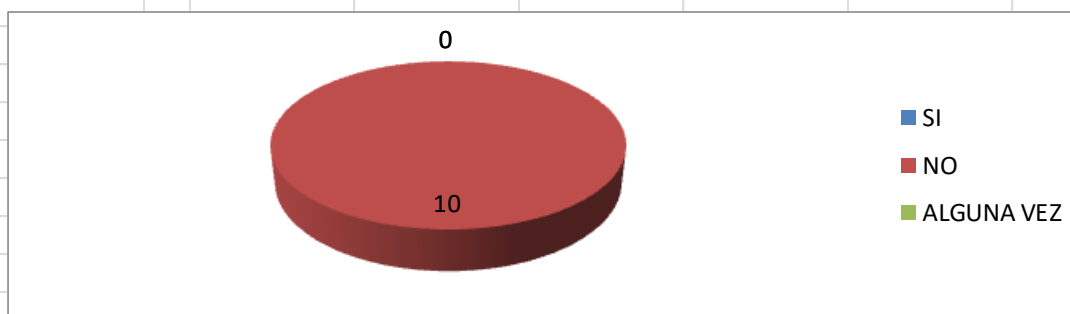
8.- ¿ Me siento reconocido por mis jefes?



SI	5
NO	3
ALGUNA VEZ	2

Desafortunadamente esta es una de las oportunidades que por naturaleza se ve en la gran mayoría de las empresas, es decir no se reconoce los aciertos de los empleados, mas bien solo se dan cuenta de los errores.

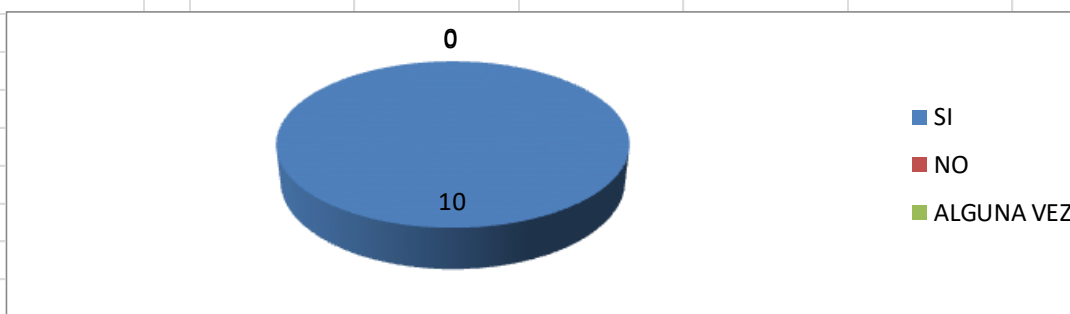
9.-¿ Consideras que la plantilla del departamento es adecuada?



SI	0
NO	10
ALGUNA VEZ	0

Esta es una de la preguntas que todos coinciden, la plantilla no es adecuada ya que se requieren por lo menos dos empleados por turnos ya que cuando llega mercancía uno descargaría y el otro tendría que surtir para no afectar la venta y atender la parte administrativa.

10.-¿ Consideras que los equipos de refrigeracion mantienen la temperatura correcta?



SI	10
NO	0
ALGUNA VEZ	0

La compañía cuenta con camaras de refrigeracion con temperaturas de 0 a 4 grados, la cual es la ideal para mantener la frescura de los productos, un proveedor externo se encarga de realizar los mantenimientos preventivos de manera mensual.

RECURSOS

La presente tesis se llevó a cabo con los siguientes recursos de apoyo, los cuales facilitaron la elaboración e interpretación de la investigación.

Infraestructura:

- Equipo de cómputo (laptop) para poder realizar las entrevistas con cada uno de los integrantes del equipo de frutas y verduras de bodega Aurrera Comitán.

Recursos para operación

- Servicios de información y obtención de documentos de la compañía
- Compra de libros
- Gastos de transportación a la tienda
- Materiales y consumibles hojas blancas, lapicero etc.
- Gasto de uso de internet
- Fotocopias a manuales y procedimientos del departamento.
- Gastos de tintas para impresora
- Gasto de telefonía (megas en dispositivo móvil)
- Gasto de edición o impresión

BIBLIOGRAFIA

Astudillo, M. (2012). Fundamentos de economía. México: Probooks.

Castrillon, A. (2014). Fundamentos generales de Administración. Medellín: Esumer.

Fischer & Espejo. (1985, 1992, 2003, 2011). Mercadotecnia 4 Edición. México DF: McGraw Hill.

Kotler & Armstrong. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

Concepto de empresa. Recuperado el 14 de Marzo del 2021, de

<https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Concepto de objetivos de una empresa. Recuperado el 14 de Marzo del 2021,

de <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html#:~:text=Los%20objetivos%20de%20una%20empresa,disponibles%20presentes%20y%20los%20previsibles.&text=De%20esta%20forma%2C%20la%20empresa,qu%C3%A9%20camino%20tomar%C3%A1%20para%20hacerlo>.

Definición de mercado. Recuperado el 14 de Marzo del 2021, de

<https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

Concepto de Marketing. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de

<https://www.cyberclick.es/marketing>

Concepto de satisfacción al cliente. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de

<https://www.questionpro.com/es/satisfaccion-al-cliente.html>

Concepto de venta. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de <https://circulante.com/finanzas-corporativas/que-es-un-proveedor/#:~:text=Un%20proveedor%20puede%20ser%20una,se%20compran%20para%20su%20venta.>

Definición de precio. Recuperado el 19 de Marzo del 2021, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Precio>

Importancia de ética. Recuperado el 19 de Marzo del 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/la-importancia-de-la-etica-en-la-toma-de-decisiones/#:~:text=En%20esta%20toma%20de%20decisiones,quienes%20son%20parte%20de%20ella.>

Economía. Recuperado el 19 de Marzo del 2021, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa>

Principales autores que modificaron la historia de la administración. Recuperado el 15 de Marzo del 2021, de <https://www.gestiopolis.com/principales-autores-modificaron-la-historia-la-administracion/>

Padre de la administración. Recuperado el 15 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

Aportes a la administración Elton mayo. Recuperado el 15 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

Mary Pay. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Mary_Par

Pirámide de maslow. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Teoría de los dos factores. Recuperado el 17 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg

Conoce la historia del padre del marketing. Recuperado el 20 de Marzo del 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/philip-kotler/>

Frank Gilbreth. Recuperado el 20 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Frank_Gilbreth

Diagrama de Gantt. Recuperado el 20 de Marzo del 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt