



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTO**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO UN MODELO DE ATENCION PARA LOS CLIENTES DE UNA EMPRESA
DE CONSUMO MASIVO DE ALIMENTOS**

Presentado por:

ALVAREZ FARIÑAS RAQUEL TERESA

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Guillen G., Ana Julia

Caracas, Julio de 2.010

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme estar aquí y ayudarme cuando más lo necesito
A mis hijos Jesús Alfredo y Raquel Stefanía, que son mi Proyecto de Vida
A mi Padre, que aunque ausente siempre estará en mi corazón
A mi Madre, quien siempre ha sido mi orgullo y mi ejemplo
A mis hermanas, a quienes agradezco estar siempre conmigo
A mis Colaboradores por apoyarme en el logro de mis metas laborales
A mis amigos, por darme la oportunidad de conocerlos

AGRADECIMIENTO

A todos mis Profesores de la Especialización de Gerencia de Proyecto en la UCAB.

A la Profesora Ana Julia Guillén, por su Asesoría y Apoyo para la realización de este trabajo.

A mis compañeros de estudio, por haber compartido sus experiencias personales y laborales, lo cual enriqueció las actividades académicas.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE ATENCIÓN PARA LOS CLIENTES DE UNA
EMPRESA DE CONSUMO MASIVO DE ALIMENTOS**

Autor: Raquel, Alvarez
Asesor: Ana Julia Guillén
Año: 2010

RESUMEN

Las empresas de consumo masivo, han estado atravesando por el problema de que los precios de venta al público de sus productos los establece el Ejecutivo Nacional a través de Gacetas Oficiales. Este fenómeno ocurre desde el año 2004, y en los siguientes cinco años de regulación, Alimentos Polar ha tenido que subsidiar aquellos productos que no llegan a tener rentabilidad. Para octubre 2008 el porcentaje de las ventas de productos regulados era del 33%¹, luego de la gaceta de febrero 2009 donde se establece un porcentaje máximo de producción de productos regulados dentro de las categoría reguladas, este porcentaje a junio 2009 era de un 43,5%². Lo que se desea con este trabajo es analizar de qué manera se puede continuar con la atención a los clientes considerando los costos para atenderlos, ya que tenemos costos asociados a la distribución, almacenamiento, personal de ventas y clientes ubicados a distancias específicas de las sucursales de ventas. Para poder establecer la mejor manera y la más rentable para llegar al mercado de consumidores de productos de Consumo Masivo, se revisaron los costos para atender a los clientes que sirven como distribuidores o detallistas de los alimentos que adquieren los venezolanos, el cálculo del costo de servir permite conocer cuál es el costo mínimo permitido para que las Fuerza de Venta atienda de manera directa a los clientes. Existe en el mercado diversos modelos de atención, que serán objeto de estudio en esta propuesta, dependiendo del volumen de compra de los clientes y de los servicios que requieren se adecuará el modelo definido para estos clientes.

Palabras Claves: Modelos de Atención, Costos de Servir, Mercadeo, Distribución, Canales de Ventas.

¹ Fuente: Ventas de la empresa al mes de octubre 2.008, generados a través del Sistema de Información BI

² Fuente: Ventas de la empresa al mes de junio 2.009, generados a través del Sistema de Información BI

INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Justificación del Problema.....	11
Objetivos del Proyecto	12
Alcance y Delimitaciones.....	13
Principios Éticos que Rigen la Investigación.....	13
CAPTULO II. MARCO TEORICO.....	14
Antecedentes.....	14
Mercadeo de Productos.....	15
Como llegar al Mercado.....	16
Gacetas que Impactan la Regulación de Precios.....	17
Productos Regulados.....	21
Productos No Regulados.....	22
Modelos de Atención a Clientes.....	22
Proyectos. Definición y Ciclo de Vida de un Proyecto.....	26
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO.....	28
Tipo y Nivel de la Investigación.....	28
Población y Muestra.....	30
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	31
Validación.....	31
Procedimiento.....	32

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.....	35
Marco Organizacional.....	35
Definición del Negocio.....	36
Principios de Empresas Polar.....	39
Valores de Empresas Polar.....	40
Funciones Generales.....	41
Organigrama Estructural Empresas Polar.....	42
Organigrama Dirección de Ventas y Distribución.....	42
Fundamentos Teóricos.....	43
CAPITULO V. DISEÑO Y DESARROLLO PARA IMPLANTACIÓN DEL MODELO	
.....	48
Fase de Diseño.....	48
Metodología de Cálculo de Costo de Servir.....	50
Definición de Punto de Equilibrio de Rentabilidad.....	61
Propuesta de Segmento y Servicios a Clientes.....	62
Modelos de Atención que existen en el Mercado.....	64
Concepto de Venta Telefónica.....	67
Estrategia de Implantación del Modelo de Venta.....	68
Sistemas Existentes en el Mercado para Soportar el Modelo de Atención de Televenta.....	72
Lineamientos para la Televenta.....	74
Implantación del Modelo	82
Ejecución del Modelo	85
Gestión de Riesgo	88
CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	91
Reporte de Resultados.....	91

Estrategias de Implantación.....	91
Proceso de Definición.....	98
CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	100
Evaluación de Resultados.....	100
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	104
ANEXOS.....	105

INDICE DE TABLAS

Tabla N°.....	Pág.
1.1: Composición Porcentual de Clientes por Fuerza de Venta.....	6
1.2: Variación Porcentual de Categoría Reguladas vs No Reguladas	8
2.1: Comparativo de Precios de Productos Regulados	21
5.1: Comparativo entre Grandes y Pequeños clientes.....	50
5.2: Premisas de Cálculo de Partidas de Costos	51
5.3: Venta Promedio por Fuerza de Venta y Modalidad de Venta.....	54
5.4: Número de Zonas por Fuerza de Venta y Modalidad de Venta.....	54
5.5: Utilidad Bruta por Fuerza de Venta.....	55
5.6: Número de Recursos y Costos Unitarios por Compañía.....	55
5.7: Cálculo de Gastos Generales por Compañía.....	57
5.8: Cálculo Punto de Equilibrio	58
5.9: Hoja de Cálculo para Representar calculo de Rentabilidad por Cliente.....	60
5.10: Cálculo Punto de Equilibrio considerando los dos Modelos de Atención	71
5.11: Comparativo de Sistemas de CRM existentes en el mercado	72
5.12: Cuadro para cálculo de Recursos para Televenta.....	83

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°	Pág.
1.1: Porcentaje de Productos Regulados vs No Regulados por Categoría.....	7
1.2: Matriz BCG (Boston Consulting Group) aplicada a Alimentos Polar.....	10
2.1: Sistema de Interrelación de Mercado, Consumidores, Clientes y Empresa.....	17
2.2: Ciclo de Vida de un Proyecto.....	27
4.1: Estrategia de Alimentos Polar Comercial 2009-2012.....	37
5.1: Hoja de Cálculo para Representar calculo de Rentabilidad.....	53
5.2: Representación Gráfica de Punto de Equilibrio Ejercicio 1.....	59
5.3: Representación Gráfica de Punto de Equilibrio Ejercicio 2.....	61
5.4: Representación Gráfica de Punto de Equilibrio Ejercicio 2.....	61
5.5: Hoja de Cálculo para Representar calculo de Rentabilidad al Incorporar la Televenta	71
6.1. Componentes del Costo de Servir.....	92

INDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
4.1. Organigrama Junta Directiva actualizado Año 2010.....	42
4.2. Organigrama Dirección de Ventas y Distribución, actualizado año 2010.....	43
5.1. Representación Gráfica de un Tipo de Segmentación.....	63
5.2. Flujograma del proceso de Gestión del Operador de Televenta.	75
5.3. Flujograma de Preparación de Gestión Diaria.....	72
5.4. Flujograma del proceso de Preparación de la Llamada	76
5.5. Flujograma del proceso de Cierre de la Venta	80
5.6. Flujograma del proceso de Cierre de la Llamada.....	80
5.7. Flujograma del proceso de Cierre de la Gestión Diaria.....	81

INTRODUCCIÓN

Ante las continuas restricciones gubernamentales en materia de establecimiento de precios a productos de Consumo Masivo, las empresas que producen y distribuyen a los puntos de ventas estos productos, deben revisar y ajustar constantemente los costos asociados a la comercialización, con el objeto de contar con una utilidad financiera que les permita sostener la actividad operativa y comercial de manera positiva.

Si evaluamos la estructura de costos de las empresas, podemos entender de qué manera influyen los aumentos no regulados o controlados en el precio final de los productos. Para fabricar productos de consumo tenemos los siguientes componentes: Materia Prima, costos de fabricación, Transportes, Almacenamiento, costos operativos, costos de ventas. De todas estas variables a nivel gubernamental solo existe regulación de precios de la Materia Prima nacional. Cuando la Materia Prima se debe adquirir importada no existe intervención gubernamental sobre el precio final de adquisición.

Otro de los factores que influye de manera importante en el precio final de los productos es la disponibilidad de dólares americanos de manera oportuna. Esta moneda es la utilizada para las compras con proveedores internacionales y en promedio las empresas, una vez realizada la negociación con el proveedor internacional recibe el monto solicitado ante el ente gubernamental aproximadamente a los 190 días de introducida la solicitud. Estos plazos de pagos no son aceptados por los proveedores.

Las categorías de productos regulados en Venezuela son Harina de Maíz, Aceite Comestible, Arroz Blanco, Pasta, Atún Natural, Margarina, Salsa de Tomate, Mayonesa, Avena, Sardinias, Leche, Azúcar, Huevos, Café Molido y en Grano. Empresas Polar a través de su Negocio de Alimentos produce y comercializa las 9 primeras categorías, de las 14 mencionadas como reguladas en precio.

El 11 de febrero del año 2003 (Gaceta 37.629), el Ejecutivo nacional tomó la decisión de establecer el control de precios en más de 1.000 productos (entre alimentos, artículos de limpieza, cuidado personal y medicinas) con la firme convicción de frenar la inflación, los ajustes de precios que el Ejecutivo ha otorgado durante los casi seis años que tiene en vigencia el control han sido en su mayoría insuficientes y tardíos para compensar las distorsiones en los costos de producción.

Para tratar de compensar las pérdidas económicas, la industria ha intentado colocar en el mercado versiones similares a las presentaciones reguladas pero con aditivos adicionales, iniciativa que ha sido mal vista por el Gobierno, en vista de que consideran que son artimañas para evadir la regulación

Cuando las organizaciones deben ajustar sus costos, apelan en muchos casos a reducciones de número de clientes que atiende de manera directa o reduce el ámbito geográfico de atención, es decir, se focalizan en la distribución en los entornos cercanos a sus centros de distribución, de esta manera reducen los costos de transporte y operativos. Para la reducción de otros de sus costos, evalúa en ocasiones, reducir el portafolio de productos, ya que el producir menos variantes de productos hace más eficiente sus líneas de producción y mejoran sus costos de almacenamiento.

En ocasiones, si por estrategia organizacional no se desea reducir el número de clientes ni el ámbito geográfico, se debe revisar cuales son las modalidades a través de la cual se está llegando al mercado. En Empresas Polar, y en específico Alimentos Polar Comercial, que es la empresa sobre la cual estaremos desarrollando este proyecto, se han utilizado hasta ahora tres modalidades: Autoventa, Preventa e Intercambio Electrónico de Datos. La primera de estas por ser la menos rentable y de mayor riesgo, se dejó de utilizar en el año 2006.

Cuando se decide atender a un cliente se evalúa el potencial de compra que este puede tener para establecer una relación de beneficio mutuo. Un cliente puede ser atendido por varios vendedores, dado que cada uno de ellos ofrece portafolio de productos distintos. El código de cliente es común para los tres negocios y esto

permite consolidar su venta y evaluar que tan importante es el cliente para la empresa. A través del Sistema de Información Geográfico (SIGEP) se puede contar con la visualización en mapa de su ubicación.

Actualmente a través del Sistema Comercial SAP ERP se da soporte a la operación de venta, facturación, despacho y cobranza para las cuatro Fuerzas de Venta de Alimentos Polar, quiere decir que se mantiene concentrada en un solo sistema tanto su información de compra como financiera. Esto facilita la obtención de indicadores de gestión de desempeño para evaluar mejoras en los procesos.

El presente trabajo se encuentra estructurado por diferentes Capítulos, cada uno de ellos con temas específicos sobre el tema bajo análisis. El primer Capítulo hace referencia al Planteamiento del Problema, Las razones que justifican la elaboración de este trabajo, así como los Objetivos General y Específicos que se plantea alcanzar.

El Capítulo II, proporciona la información teórica que da soporte y sustento a la materia bajo estudio presentada en esta propuesta, dentro del Marco Teórico se plantea como Alimentos Polar llega al mercado, como se mercadean sus productos y se hace referencia sobre cada una de las Gacetas Oficiales donde se establecen las regulaciones de precios de productos de la canasta básica alimentaria.

El Capítulo III hace referencia al Marco Metodológico de este proyecto, se presenta en detalle el tipo de investigación a seguir para obtener toda la información necesaria para el Desarrollo de Modelos de Atención para empresas que dirigen sus productos al consumo humano masivo en Venezuela.

En el Capítulo IV se aborda el Marco Organizacional, se contextualiza el problema dentro de la Dirección de Ventas y Distribución. Se exponen los principios, valores e historia de Alimentos Polar, lo cual sirve para entender el entorno del problema planteado.

Capítulo V, hace referencia al Diseño y Desarrollo para la Implantación del Modelo. Se explica de manera detallada cada uno de los aspectos a considerar para el

desarrollo de Modelos de Atención para segmentos o Tipos de Clientes. Se enfatiza en el cálculo de costo de servir y obtención de punto de equilibrio en la rentabilidad de clientes. Se exponen los procesos a considerar para el Modelo de Atención Propuesto, de acuerdo a las mejores prácticas existentes en el mercado.

En el Capítulo VI, se realiza el Análisis de Resultados para cada una de las Fuerzas de Ventas, siguiendo la metodología proporcionada en el Capítulo previo. Se hace la relación con las Estrategias definidas por la organización, expuestas en el Capítulo IV.

El Capítulo VII, hace referencia a la Evaluación del Proyecto sobre el Diseño del Modelo de Atención a Clientes, se hace énfasis en el logro de los objetivos General y Específicos, establecidos en el Capítulo I.

Finalmente a través de las Conclusiones y Recomendaciones, en el Capítulo VII, se concretan los resultados obtenidos, a través del estudio para la elaboración de la propuesta de Diseño. Se ofrecen recomendaciones generales para la empresa al realizar análisis de Modelos de Atención, cuando se considera el cálculo de Costo de Servir, como metodología de análisis financiero.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este Capítulo se refleja el Problema sobre el cual se desea trabajar, se especifica de qué manera impacta a la organización, clientes y consumidores. Se plantea los objetivos Generales y Específicos que rigen este estudio, así como su Justificación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Alimentos Polar, es una empresa de producción y distribución de productos de Consumo Masivo que distribuye sus productos de manera directa al mercado venezolano. Esta empresa es una de las Unidades de Negocios de Empresas Polar, organización que además de comercializar Alimentos y Productos de Limpieza, posee dentro de su portafolio Cervezas, Maltas, Vinos, Refresco, Aguas y Bebidas no carbonatadas, pertenecientes a otros Negocios de este grupo empresarial.

Alimentos Polar Comercial cuenta con Representantes de Venta divididos por categorías de productos: Consumo Masivo, Consumo Fuera del Hogar, Helados y Postres y Alimentación Animal. Cada una de estas divisiones cuenta con una estructura de ventas propia y cuenta con lineamientos y estrategias diferenciadas

Se atiende a los clientes de manera presencial, visitándolos a sus puntos de venta, ofreciéndoles el portafolio que corresponde, de acuerdo a la razón de ser del negocio, es por ello que dentro de los tipos de clientes que se atienden podemos encontrar una diversidad importante y representativa del mercado. Para el mes de febrero de 2010, la composición porcentual de la cartera de clientes por fuerza de venta es la siguiente:

Tabla N° 1.1: Composición Porcentual de Clientes por Fuerza de Venta

Tipo de Cliente	Helados y Postres	Consumo Masivo	Consumo Fuera del Hogar	Alimentación Animal	Total general
BODEGAS	2,88%	54,67%	0,74%	0,00%	28,34%
ABASTOS	6,51%	18,94%	0,49%	0,00%	10,77%
PANADERIA/PASTELERIA	30,78%	6,17%	6,53%	0,00%	10,19%
REST/REST POP/FAMIL.	6,25%	0,21%	25,98%	0,00%	9,59%
LUNCHERÍA/CAFETERÍA	3,91%	0,28%	21,35%	0,00%	7,74%
KIOSCO COMID/TOSTADA	0,27%	0,24%	11,13%	0,00%	3,80%
SUPERMERCADOS	10,11%	3,42%	0,32%	0,25%	3,46%
LICOR/FRÍAxCAJA/DEPO	2,48%	3,06%	0,14%	0,25%	1,99%
COMIDA RÁPIDA	2,21%	0,03%	4,64%	0,00%	1,88%
CARNICER/FRIGORIFICO	1,03%	3,17%	0,15%	0,00%	1,82%
CASAS AGRÍCOLAS	0,04%	2,31%	0,01%	52,97%	1,58%
RESTAURANTES DE LUJO	3,32%	0,00%	2,94%	0,00%	1,49%
FUENTES SODA/CAFÉ	2,00%	0,04%	2,95%	0,00%	1,30%
KIOSKO DE EMPANADAS	0,01%	0,03%	3,75%	0,00%	1,24%
FARMACIAS	6,56%	0,34%	0,01%	0,00%	1,22%
AREPERAS	0,28%	0,06%	2,87%	0,00%	1,01%
OTROS	21,38%	7,05%	15,99%	46,53%	12,57%
Total Cliente (%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Maestro Comercial de Clientes, tomado del Sistema Comercial SAP. Año. 2010

Dentro de la cartera de productos de Alimentos Polar se tiene un alto volumen de productos con Regulación de Precios por parte del Ejecutivo Nacional. La proporción de Ingresos en BsF de productos Regulados de Octubre 2008 a Junio 2009 se ha incrementado en un 10,6% dada la entrada en vigencia de la Gaceta Oficial 39129, en la cual se establece la regulación en la producción y comercialización de presentaciones Reguladas. Esto se detalla por categoría en el Gráfico N° 1 (Ver página siguiente).

Recurrentemente la empresa debe revisar sus estructuras de costo y adecuar la cartera de clientes y número de representantes de ventas para enfocarse en la atención directa a cliente que resulte económicamente rentable atenderlos de manera presencial. Una de las estrategias de la empresa es tener una distribución completa y directa a canales bajos para garantizar se respete el precio sugerido de ventas, adicionalmente se pretende llegar al mayor número de clientes posibles a escala nacional. Como soporte a estas estrategias se cuenta con sucursales de ventas y almacenes en todo el territorio nacional, que son surtidos desde las

diferentes plantas que posee la empresa. Toda la producción es nacional, se utiliza materia prima local para la mayoría de los productos, aunque se importa materia prima desde otros países cuando no existe garantía de suministro para la continuidad operativa.

De acuerdo al análisis de los clientes con ventas al mes de febrero 2.010 tenemos que más de 10 mil clientes no cumplen con el criterio de rentabilidad establecido, según el resultado del costo de servir a clientes calculado a la fecha.

En el siguiente gráfico N° 1.1, se puede detallar al mes de Junio 2009, la composición de la venta expresada porcentualmente, de Productos Regulados vs No Regulado para Alimentos Polar, por categoría de productos.

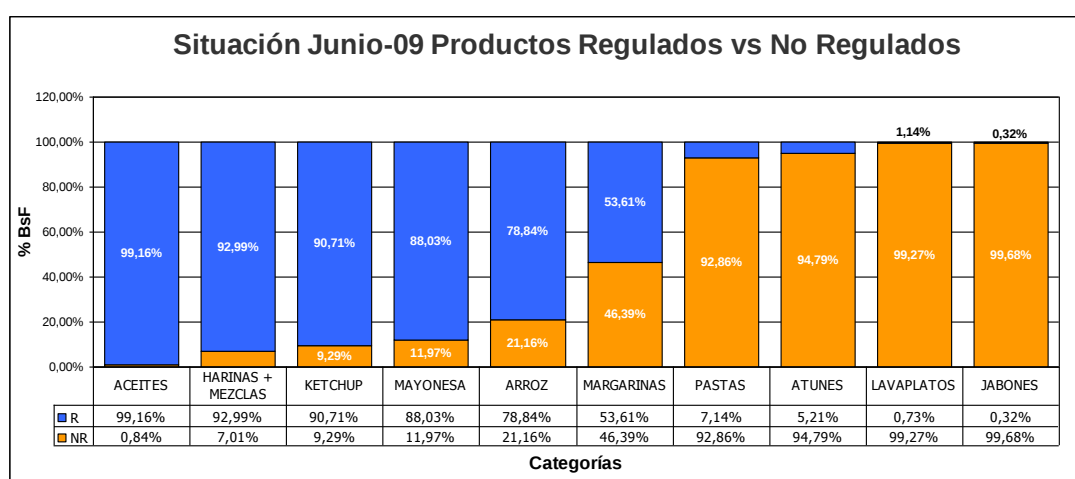


Gráfico N° 1.1: Porcentaje de Productos Regulados vs No Regulados por Categoría.

Fuente: Datos de Alimentos Polar, Business Intelligence (Sistema de Información EP). Año 2.010

Tabla N° 1.2: Variación Porcentual de Categoría Reguladas vs No Reguladas

Categoría	Oct-08		Jun-09		Puntos de Variación Regulados Jun vs Oct
	NR	R	NR	R	
Harinas + Mezcla	18,1%	81,9%	7,0%	93,0%	11,1%
Atunes	95,1%	4,9%	94,8%	5,2%	0,3%
Getergente	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Margarinas	60,5%	39,5%	46,4%	53,6%	14,2%
Mayonesa	53,1%	46,9%	12,0%	88,0%	41,1%
Pastas	89,1%	10,9%	92,9%	7,1%	-3,8%
Jabones	99,6%	0,5%	99,7%	7,1%	6,7%
Aceites	16,6%	83,4%	0,8%	99,2%	15,8%
Arroz	98,9%	1,1%	21,2%	78,8%	77,7%
Lavaplatos	97,5%	2,5%	99,3%	0,7%	-1,7%
Avenas	83,8%	16,2%	100,0%	0,0%	-16,2%
Achocolatados	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Ketchup	52,3%	47,7%	9,3%	90,7%	43,0%
Alimentos para Mascotas	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Quesos	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Crema de Arroz	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Suavizante	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Pepitona	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Modif. Lácteos	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Tomates	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Vinagre	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Pescados Congelados	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Salsas	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Carnes Congeladas	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Mermelada	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Marisquería	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Especialidades	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Total	67,0%	33,0%	56,5%	43,5%	10,6%

Fuente: datos de Alimentos Polar, Business Intelligence (Sistema de Información).

Año 2.010

Considerando que desde el año 2.009 la empresa obtiene menores ingresos en bolívares por sus ventas, se debe hacer revisión y ajuste a los costos de servir a sus clientes, la estructura de costos de servir la conforman tres grandes componentes:

1. Costos Logísticos: lo conforman el almacenamiento de productos, el transporte de planta a sucursal y de sucursal a cliente y el costo del personal de almacén quienes son los encargados de custodiar y preparar la carga a los clientes.
2. Costos Administrativos: abarca los costos del personal administrativo de las sucursales y los gastos operativos de las sucursales.
3. Costos de Ventas: son los gastos administrativos del personal de ventas (viáticos, pago por uso de vehículos), descuentos y devoluciones de productos no conformes para la venta, el costo del personal de venta y las

herramientas de ventas para la ejecución de su trabajo en calle (dispositivos móviles e impresoras portátiles).

Si visualizamos Alimentos Polar como unidad de Negocio y consideramos la aplicación de la matriz del mercado y participación del negocio, mejor conocida como matriz *Boston Consulting Group* (BCG), podemos enmarcar este negocio como de Alta Participación de Mercado y Bajo Crecimiento del Mercado. Existe un bajo crecimiento del mercado porque al tener controlado sus precios en la mayoría de las categorías en la cual participa, mucho de los competidores se han retirado y no se realizan inversiones para aumentar la capacidad de producción porque el retorno de la inversión no se garantiza en los plazos considerados como aceptables por la empresa. La participación de mercado de las marcas de Alimentos Polar en algunos casos es de liderazgo: Harina Pan, Jabón Las Llaves, Margarina Mavesa y en otros casos se encuentra en segundo lugar, detrás de la competencia.

Esta posición de madurez y solidez dentro del mercado venezolano es ventajosa aunque requiere de inversión en publicidad para que exista recordación de marca. Aunque en el caso de Alimentos Polar muchas de sus marcas reguladas no cuenta con suficiente rentabilidad para invertir en publicidad se hacen esfuerzos para hacer campañas publicitarias en medios, no por marcas sino por compañía, que es la manera más eficiente que ha conseguido la empresa para mantenerse en los medios televisivos, radiales e impresos. Categorías no reguladas como helados, alimentos para mascotas, etc., han mantenido campañas publicitarias particulares en búsqueda de mayor participación de mercado.

En el grafico siguiente se indica donde se visualiza el negocio de Alimentos de Empresas Polar:



Gráfico N° 1.2: Matriz BCG (Boston Consulting Group) aplicada a Alimentos Polar
Fuente: Ventas de Alimentos Polar a Febrero 2.010.

Como Negocio, Alimentos Polar no ha tenido crecimientos en las Categorías de productos luego de la adquisición de la empresa Mavesa, S.A. en el año 2001. Ha tenido crecimientos con la incorporación de nuevas presentaciones de productos en las Categorías que ya comercializa, particularmente las no reguladas en precios, tales como Detergente y Jabones.

Dado el bajo número de empresas que compiten por el mercado de alimentos en Venezuela³, el mercado ha crecido por la incorporación de importaciones que realiza directamente el Ejecutivo Nacional.

Su posición dentro del cuadrante Bajo Crecimiento del Mercado y Alta Participación de Mercado, le ha permitido mantener los volúmenes de ventas durante los últimos años. Aunque no se ha invertido de manera contundente en nuevas líneas de producción o nuevas plantas de alimentos, se ha mejorado la eficiencia en las plantas e invertido en la mejora de los sistemas de almacenamiento y capacidades de los almacenes ubicados a escala nacional.

³ Cargill, Unilever, Kraft, Plumrose, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Alimentos Polar, es una empresa de producción y distribución de productos de Consumo Masivo que cuenta con cerca de 54 mil puntos de ventas. Su estructura se encuentra dividida en cuatro Fuerzas de Venta:

- Consumo Masivo: atiende clientes que comercializan de manera directa productos de consumo humano, gran parte de su portafolio de productos está conformado por productos regulados por el ejecutivo nacional ya que forma parte de la cesta básica de alimentación. Los tipos de clientes principales son: Supermercados, Hipermercados, Abastos, Bodegas, Panaderías, Mayoristas de víveres
- Consumo Fuera del Hogar: atiende clientes que restauran o preparan comidas, su portafolio está conformado por empaques de gran volumen, aunque en su mayoría son carbohidratos y salsas. Actualmente no cuentan con portafolio de proteínas. Sus principales clientes son: Restaurantes, loncherías, areperas, kioscos de comidas
- Helados y Postres: comercializan helados a los principales clientes que conforman el canal natural de comercialización de este portafolio: Panaderías, Supermercados, Hipermercados, Heladerías, Fuentes de Soda
- Alimentación Animal: ofrece a sus clientes productos para mascotas, específicamente perros y Alimentos Balanceados para grandes animales, vacunos, bovinos, porcinos. Equinos y aves.

Se cuenta con la visita presencial a sus clientes, por parte de un Representante de Ventas, y el despacho de mercancía se realiza a través de su red de transporte secundario. Esta fuerza de venta forma parte del activo de la Dirección de Ventas y Distribución, que es la unidad bajo la cual se contextualiza esta investigación.

Cuando se selecciona el Modelo de atención que aplica a los clientes se consideran una serie de factores, entre los cuales prevalece el conocer los costos que se generan desde que se produce hasta que se entrega la mercancía a los clientes. De estos costos se extraen los de almacenamiento, transporte, personal de almacén y

ventas, descuentos, promociones y merchandising que son los directamente relacionados con el costo de servir a los clientes.

Una vez se obtiene el costo de servir se puede determinar el punto de equilibrio y conocer si resulta económicamente rentable al atender a un cliente. Dado estos factores, se hace necesario evaluar modelos de atención, que sean rentables, eficientes y que cumplan con los requerimientos mínimos de servicio solicitados por los clientes. Una vez determinado las causas principales que originan el problema se decide que a nivel organizacional se debe realizar ajustes para:

- Contar con una Modalidad de Atención a Clientes más económica y ajustada a sus necesidades.
- Tener atención diferenciada por grupo de clientes, de acuerdo a su rentabilidad.
- Mantener la atención a clientes a nivel nacional.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de atención a clientes en una empresa de consumo masivo de alimentos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar el estado del arte de Modelos de Atención a clientes a nivel mundial.
- Analizar el servicio de ventas de los clientes de la unidad de negocio seleccionada.
- Evaluar la solución tecnológica más idónea al modelo de atención a clientes.
- Diseñar los procesos que fundamentan al Modelo de Atención.

1.4. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.

El análisis de los datos y propuestas a realizar se enmarcan dentro de la estructura comercial de Alimentos Polar, engloba sus clientes comerciales, las cuatro Fuerzas de Venta y sucursales a escala nacional.

Se analizarán los actuales procesos de ventas, modelos de atención por segmento y tipo de clientes.

Aun cuando como se ha comentado, para las Fuerzas de Venta de Helados y Postres y Alimentación Animal, no se tienen regulaciones de precios de productos, es importante desarrollar una metodología para determinar cuando deja de ser rentable atender a un cliente a través de un Modelo de Atención específico, sea este presencial o no.

1.5. PRINCIPIOS ÉTICOS QUE RIGEN LA INVESTIGACIÓN.

Para efectos de preservar la confidencialidad de la información de este trabajo, se utilizará la información de ventas, expresada en valores porcentuales. Se hará mención solo de los cargos, pero no se mencionarán los nombres de las personas que los ocupan.

La información relativa a Gacetas Oficiales, son tomadas de páginas web, de entes gubernamentales, por lo que no se está violentando normativas legales, ya que se hace referencia al número de Gaceta y su Título completo, aun cuando solo se extrae parte de la información que la contiene, solo a título referencial.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El Marco Teórico es el que da el sustento conceptual y permite a las personas ajenas a la organización sobre la cual se realiza el presente estudio, entender y sentirse inmerso en el problema planteado. Se hace referencia y se explican los distintos conceptos propios de Alimentos Polar.

2.1. ANTECEDENTES

Se toma como referencia para la realización de este trabajo, varias publicaciones particularmente Tesis que contienen información sobre los distintos elementos contenidos en este Trabajo Especial de Grado:

- Validación del Diseño de un Modelo de Atención de ventas capaz de generar valor a través de sinergias en las operaciones de Ventas de Congelados y Helados de una Empresa de consumo masivo en Venezuela. Del Año 2006, Autor: María Pacheco Puncelles. En este trabajo de grado que aun cuando corresponde a estudios de Pre-grado, hace referencia a los pasos a seguir para la definición de Modelos de Atención a Clientes. Esta lectura se toma como referencia para el trabajo que se desarrollará en este Trabajo Especial de Grado. Los pasos a considerar son los siguientes: Definición del Modelo, Validación del Modelo en Campo, estableciendo cuáles son sus componentes principales y por último el Análisis de los Resultados obtenidos en campo durante el desarrollo de los Modelos de Atención propuestos.
- Análisis de la Percepción de los Clientes Internos, de las Características de las Actividades de los Integrantes y Procesos Existentes en una unidad de Planificación y Control de Producción de una Empresa Outsourcing de Servicios de Contact Center para Proponer Mejoras en su Estructura Organizacional y Procesos Funcionales. Del año: 2006 Autor: López Pérez, Edith Rossana. De este trabajo se toma como referencia la metodología

empleada para la evaluación y análisis de Servicio a Clientes, aunque en este caso se trata de clientes internos, se puede tomar ciertos elementos aplicables a los procesos inherentes a todo tipo de clientes atendidos por unidades de servicios: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

2.2. MERCADEO DE PRODUCTOS

Por la naturaleza de los productos que comercializa Alimentos Polar, se tiende a captar clientes cuya fortaleza es la venta de productos procesados para el consumo humano, para la limpieza del hogar y limpieza de ropa, podemos ver entonces que los canales más utilizados por las empresas son los Supermercados, Hipermercados, Mayoristas de Víveres, Panaderías Abastos, Bodegas y Mercados Municipales.

Los productos de consumo masivo que se ofrecen a esas canales concretos del mercado, exigen la creación de una estructura estable que permita permanecer largo tiempo en el mercado con la mayor rentabilidad, es decir una relación ganar-ganar tanto para el cliente como para la empresa. En el caso de los productos básicos, es necesario considerar las siguientes alternativas para llegar a los consumidores:

- **Localización:** el producto debe estar accesible siempre. Esto quiere decir que dependiendo de los patrones de consumo asociados, es necesario que el producto se pueda adquirir sin trabas y que sea posible hacerlo en lugares asociados al producto. Recordemos que un comercio o local comercial es un punto de encuentro. Por ejemplo, nadie espera conseguir pañales en una tienda de ropa o aceite para carros en farmacias.
- **Imagen:** Los productos de consumo masivo y especialmente los alimentos, deben llevar una imagen que apoye la calidad del contenido; es parte integral de éste. Tanto la imagen exterior como los mensajes publicitarios, son complementos que dan a conocer las bondades del contenido. Hoy en día es

necesario dominar correctamente los colores, las letras, el tamaño del empaque, la información técnica, entre otros, a fin de facilitar la creación de esos canales que hacen posible la preferencia.

- **Consistencia:** Los productos de consumo masivo tienen el problema de variar en su contenido. Son comunes los problemas de abastecimiento de materias primas y al cambiar su fórmula, dejan de ser percibidos como tal.
- **Diferencia:** Debe desarrollarse un atributo que distinga el producto, bien su empaque, su mensaje, algún atributo especial del contenido, elementos de uso. Un elemento de apoyo que sirva para apuntalar el trabajo del producto

2.3. COMO LLEGAR AL MERCADO

Existen varias maneras de llegar al mercado de consumidores en el país, una de ellas es a través de la utilización de intermediarios, bien sea Distribuidores o Mayoristas que llevan los productos hasta los establecimientos detallistas, y otro que es a través de la distribución directa de los productos hacia los establecimientos con ventas al detal. En el caso de Alimentos Polar, la estrategia que se sigue es la distribución directa, ya que esto garantiza:

- Colocar los productos de manera directa al consumidor final.
- Garantizar el precio sugerido de ventas, al disminuir el uso el canal de intermediación y entregar a los clientes las listas de precios, además de otorgar descuentos como margen comercial, entre el precio de compra y venta.
- Capturar pedidos con un representante de ventas y entregar la mercancía a través de flota de camiones de la empresa.
- Capturar la demanda real del mercado para establecer la proyección de producción de las plantas manufactureras.

En el siguiente gráfico se representa como se interrelacionan, el mercado, los consumidores, los clientes y la empresa, a través de los distintos elementos que involucra producir lo que demanda el mercado:

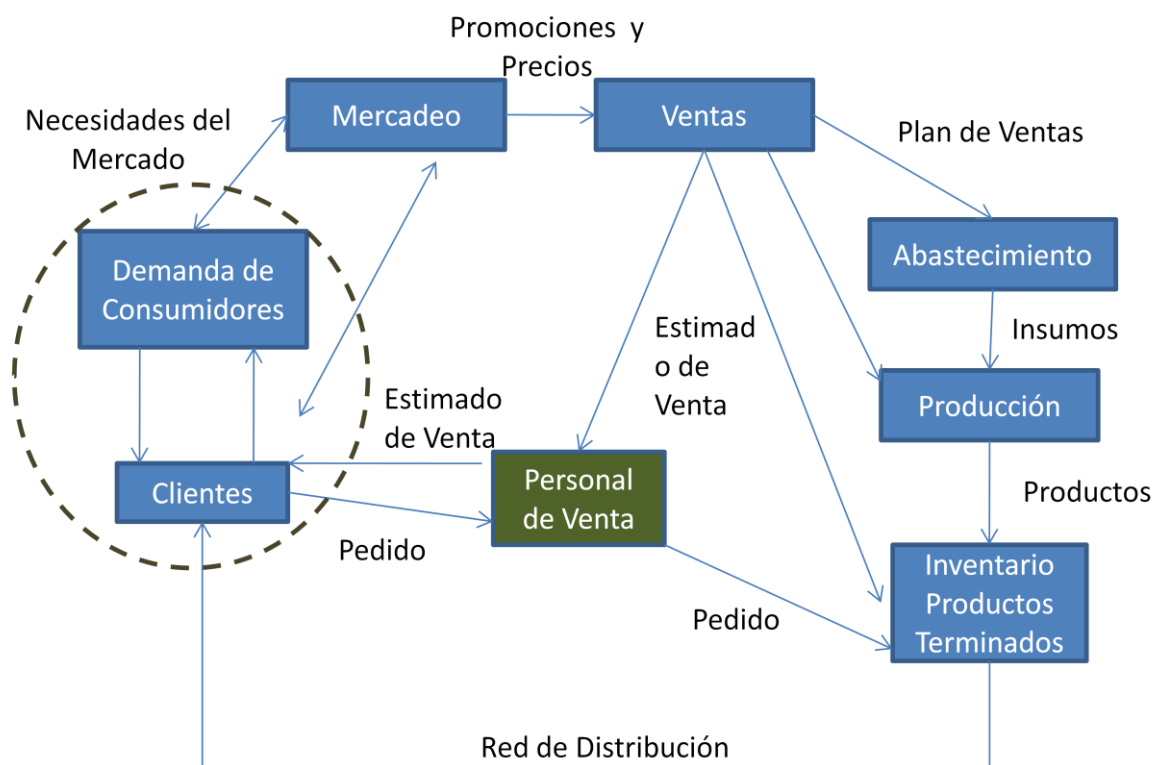


Gráfico N° 2.1: Sistema de Interrelación de Mercado, Consumidores, Clientes y Empresa

Fuente: Datos de Alimentos Polar. Año 2.010

2.4. GACETAS QUE IMPACTAN LA REGULACIÓN DE PRECIOS

Desde el inicio de la regulación de precios por parte del ejecutivo nacional en febrero del 2003, han surgido muchas otras disposiciones que regulan sobre la materia. Seguidamente se hará una cronología de las últimas gacetas promulgadas por el gobierno nacional, incluyendo la que origina estas regulaciones⁷:

⁷ Tomado de la página web de Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (Indepabis), www.indepabis.gob.ve/

- Gaceta Oficial N° 37.629 del 11/02/2003. Se fija en todo el territorio nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP), para los productos alimenticios que en ella se mencionan. Pág. 6-7
Se fija en todo el territorio nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP), para los productos que en ella se señalan. Pág. 8-9
- Gaceta Oficial N° 38.796 del 25-10-2007. Se fija en todo el territorio nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP), para los productos alimenticios que en ella se mencionan. Pág. 30-31.
- Gaceta Oficial N° 38.867, del 11-02-2008. Resolución por la cual se fija en todo el territorio nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP) del arroz blanco de mesa (Pág. 12-13).
- Gaceta Oficial N° 38. 918 del 25/04/2008. Resolución por la cual se fija en todo el territorio nacional el Precio Venta al Público (PMVP) del pollo beneficiado, resolución por la cual se fija el precio del maíz de producción nacional y de harina de maíz precocido, resolución por la cual se fija el precio del sorgo de producción nacional, Resolución por la cual se excluye del control de precios los huevos de gallina (Pág. 6-9).
- Gaceta Oficial N° 38.921 del 30-04-2008. Resolución por la cual se fija en todo el territorio nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP) del pollo beneficiado (Pág. 19-20).
- Gaceta Oficial N° 38.991 del 11-08-2008. Se excluye el control de precios, los rubros alimenticios: avena, atún enlatado al natural, atún fresco, sal, perrito de cerdo, chuleta ahumada y mortadela. (Pág. 8-9) Se fija en todo el territorio nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP) y el Precio Máximo de Venta (PMV), pagado al productor, de los productos alimenticios y rubros indicados. (Pág. 9-10).
- Gaceta Oficial N° 39.129 del 02-03-2009. Resolución por la cual se establecen las proporciones mínimas obligatorias que la agroindustria deberá cumplir al elaborar y comercializar presentaciones reguladas, variedades de éstas o presentaciones excluidas, a partir de productos o subproductos cuyos precios son objeto de regulación de precios por parte

del Ejecutivo Nacional... Arroz, azúcar, Café, harina, leche margarina, mayonesa, pasta, queso, salsa de tomate (Pág. 11)

- Gaceta Oficial N° 39.160 del 17-04-2009. Se fija el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP), de la Leche en Polvo en todo el territorio nacional (Pág. 11-12). Se fija en todo el territorio nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP), de los Productos Alimenticios que en ella se indican (Pág. 12-13). Se fija el Precio del Maíz Blanco de Producción Nacional (Pág. 13-14). Se fija el Precio del Maíz Amarillo de Producción Nacional (Pág. 14-15). Se fija en todo el territorio nacional el Precio del Arroz Paddy pagado al Productor (Pág. 15-16).
- Gaceta Oficial N° 39.168 del 29-04-2009. Se corrige por error material la Resolución N° 037, de fecha 24 de abril de 2009 (Pág. 8-9). Se ajustan las tarifas máximas a nivel nacional, a ser cobradas en el servicio de transporte terrestre público de pasajeros en rutas interurbanas (Pág. 9-25). Se ajustan las tarifas máximas a nivel nacional, a ser cobradas en el servicio de transporte terrestre público de pasajeros en rutas suburbanas (Pág. 25-34). Se prorroga por seis (6) meses la medida de congelación de alquileres (Pág. 34).
- Gaceta Oficial N° 39.175 del 11-05-2009. Resolución mediante la cual se fija el precio del sorgo en todo el territorio nacional pagado al productor, en los términos que en ella se indican. Resolución mediante la cual se deroga la resolución conjunta dictada por los Ministerios que en ella se mencionan, en los términos que en ella se indica mediante la cual se fijaron los precios máximos para la presentación de servicios de mecanización agrícola, los precios máximos para la presentación de servicios de transporte de maíz, arroz, sorgo y se fijaron los rangos de precios para la prestación de servicios de transporte de caña de azúcar (Pág 15-16).
- Gaceta Oficial N° 39.198 del 11-06-2009. Resolución mediante la cual se fija el precio máximo de venta de semilla certificada de maíz blanco y maíz amarillo de producción nacional. Resolución mediante la cual se fija el precio mínimo del cacao, pagado al productor primario en todo el territorio nacional, puesto en los sitios de recepción habitual (Pág 16-18).

- Gaceta Oficial N° 39.205 del 22-06-2009. Se fija en todo el Territorio Nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP), y el Precio Máximo de Venta (PMV) del Azúcar, Leche, Queso, Aceite, Sardina. (Pág. 4-8).
- Gaceta Oficial N° 39.254 del 01-09-2009. Resolución por la cual se fija en todo el Territorio Nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP) de los Productos Alimenticios que en ella se indican (Pág. 26)
- Gaceta Oficial N° 39.381 del 08-03-2010. Se fija en todo el Territorio Nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP) y el Precio Máximo de Venta (PMV), pagado al productor de los productos alimenticios y rubros que en ella se indican (Pág. 10-11).

En el año 2008 se realizan 4⁸ notificaciones de ajustes en los precios máximos de venta al público en varios artículos de consumo masivo, para el 2009⁹ se han realizado hasta el mes de septiembre 7 promulgaciones en Gaceta sobre la materia de Regulaciones de Precios de productos. Todos los cambios anunciados obedecen en gran medida a ajustes solicitados por los productores, como consecuencia de las altas tasas de inflación en estos dos años.

Para año 2003 el kilo de arroz de uno por ciento de granos partidos tenía se vendía en Bs. 900¹⁰, hoy día cuesta 2,33 BsF. el mismo paquete según lo regulado. Pero no siempre es así: Debido a la escasez los consumidores tienen que comprar en los mercados populares el producto hasta en 4,5 bolívares fuertes, el doble de lo regulado y cinco veces más que en 2003.

En 2003 el kilo de carne de primera quedó en cinco bolívares fuertes y la de segunda en cuatro, ahora los consumidores lo compran entre Bs.F. 17,60 y 11,90 respectivamente.

⁸ Fechas específicas: 11-02-2008, 25-04-2008, 30-04-2008 y 11-08-2008

⁹ Fechas específicas: 02-03-2009, 17-04-2009, 29-04-2009, 11-05-2009, 11-06-2009, 22-06-2009 y 01-09-2009

¹⁰ Valor de la moneda antes de la conversión a Bolívares Fuertes (BsF)

El aceite de maíz ha sufrido varios ajustes. En su primera regulación en 2003 se fijó en Bs. 2.800, luego de un reajuste en 2007 llegó a BsF. 3,93, y con un nuevo cambio en 2008 tiene un precio tope de 6,76 BsF.

La leche tiene un precio regulado de 9,4, un cambio sustancial desde los cinco bolívares fuertes de 2003 -cinco mil para la época-, en la presentación de papeleta de un kilo. En los mercados populares no se puede adquirir en menos de Bs.F. 15.

El azúcar pasó de 0,90 en su regulación de hace seis años a 1,94 en su segunda regulación.

El pollo, uno de los principales rubros de la cesta básica, se estableció en esa época en Bs.F. 1,8 el kilo. El año pasado el Ejecutivo lo llevó a 4,55 bolívares. El kilo de pechuga de pollo con hueso pasó de Bs.F. 2,7 a 7 BsF.

Tabla N° 2.1: Comparativo de Precios de Productos Regulados

Productos	Precios en 2003 (Bolívares)*	Precios en 2008 (Bolívares Fuertes)**	Precios en 2009 (Bolívares Fuertes)	Variación Porcentual
Arroz	900,00		2,33	159%
Carne de Primera	5.000,00		17,60	252%
Carne de Segunda	4.000,00		11,90	198%
Aceite de Maíz	2.800,00	6,76		141%
Leche Papeleta de 1 Kg	5.000,00	9,40		88%
Azúcar	900,00	1,94		116%
Pollo (1 Kg)	1.800,00		4,55	153%
Pechuga de Pollo (1 Kg)	2.700,00		7,00	159%

* Moneda al 2003

** Moneda al 2008

Fuente: Gacetas Oficiales que impactan la Regulación de Precios. Año 2.010

2.5. PRODUCTOS REGULADOS

Son los que están sujetos a establecimiento de un precio máximo de venta al público por parte de entes gubernamentales. Los precios son fijados unilateralmente, sin el consenso de los productores de estos bienes y servicios.

2.6. PRODUCTOS NO REGULADOS

A diferencia del concepto anterior son aquellos bienes y servicios cuyo precio de venta al público no es objeto de restricción por parte de entes gubernamentales. Los precios son establecidos por la oferta y demanda de estos productos en el mercado, se debe considerar que debido a las restricciones impuestas por los entes gubernamentales resulta más atractivo importar que producir en el país, por lo que muchos de estos productos No Regulados están influenciados por el valor del dólar no oficial.

2.7. MODELOS DE ATENCIÓN A CLIENTES

Conceptualmente se define Modelos de Atención, como la manera en que una empresa de comercialización se organiza para atender a cada uno de los segmentos de clientes, con una ejecución consistente. Los Modelos de Atención más conocidos en el mercado son:

- Preventa: La actividad de ventas se ejecuta tomando pedido sin entregar el producto al cliente. El producto es despachado ó facturado posteriormente a través de transportistas.
- Autoventa: La actividad de ventas se ejecuta tomando pedido y se despacha inmediatamente de la unidad de trabajo (camión).
- Internet: Venta a través de medios electrónicos, utilizando la web como herramienta de comunicación.
- Venta por Catálogo: el comprador visualiza a través de esta herramienta los productos que desea comercializar y los solicita al proveedor a través de correo electrónico o físico.

- Televenta: Es la venta realizada telefónicamente, bien sea llamando a un grupo de clientes de acuerdo a un itinerario o recibiendo llamada de clientes debidamente registrados en el sistema comercial, que requieran de nuestros productos.

Dada la naturaleza de los tipos de Centros de Contacto existentes en el país, se puede decir que existen dos Modelos de Atención Telefónica, una de llamadas Salientes u *outbound*¹¹ y otro concebido para llamadas entrantes o *inbound*¹².

Ambos Modelos, dependiendo de la empresa u organismo que lo adopte, puede seleccionar los distintos servicios que se pueden ofrecer a través de ellos: Ventas, Atención a Reclamos, Promociones, Estudios de Mercado, Estudios a Consumidores, Auditorías de Calidad, etc.

Uno de los conceptos encontrados acerca de lo que es un Centro de Contacto o Call Center, lo define como una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en si misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad. Las relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación externa en las empresas son: entre departamentos en la empresa, relación con usuario y cliente y funciones de marketing.

En el mercado existen muchas empresas proveedoras de software para Call Center, surgidas durante la última década, debido al auge que ha tenido en las empresas la instalación de este tipo de servicios. La masificación de los servicios y lo errático que puede resultar la atención telefónica sin la intervención de medios informáticos, han hecho posible que existan múltiples empresas ofreciendo automatizar la atención a los clientes, consumidores o relacionados.

Empresas Proveedoras de Software Para Call Center:

¹¹ Outbound: salientes, hace referencia a llamadas realizadas por el proveedor a sus clientes

¹² Inbound: entrantes, hace referencia a llamadas entrantes recibidas de los clientes

- **Advanced Call Center:** es un software para contestar las llamadas de teléfono, completo y fácil de utilizar para tu módem de voz. Dispone de todas las funciones necesarias: el identificador de llamadas permite ver y escuchar quién te llama, a través de notificaciones en pantalla, "rings" personalizados e incluso notificación por voz del llamante, a través de un sistema de síntesis de voz, que te dirá su nombre y/o número de teléfono...
- **OriGn:** (pronunciado "origen") es el software para CRM y call centers que permite la gestión y administración integral de cualquier call center, contact center o dpto. de relaciones con clientes: Servicio al Cliente, telemarketing, televenta, helpdesk, Centro de Atención Telefónico Integral. etc
- **Software | Call center:** Este software ofrece Aumentar la productividad de las comunicaciones para vender, influir, cotizar, comprar o encuestar.
- **PANACREDIT Call Center:** es una herramienta ideal para la integración de tecnología telefónica con tecnologías de información. Es un sistema cuya principal misión es la administración y optimización de cualquier proceso relacionado con la comunicación, ya sea que se trate de esfuerzos de marketing, ventas, servicios o cualquier otro propósito corporativo...
- **Call Center Simulation™:** es una evaluación realizada por computadora que mide las habilidades claves exigidas para el éxito del agente de centro de atención telefónica. Esta simulación, que ha sido premiada, le brinda a los candidatos la oportunidad de realizar un ensayo del trabajo de un agente de central de atención telefónica y experimentar cómo sería operar una estación de trabajo del centro de atención telefónica.

- **SAP CRM (Customer Relationship Management):** administra las llamadas entrantes y salientes con un centro de atención totalmente integrado al software de gestión del cliente. Permite analizar la marcha de los negocios y evaluar la satisfacción de los clientes a través de otras aplicaciones SAP (SAP SEM y SAP BW)
- **Sage SalesLogix:** es un sistema tipo CRM (Customer Relationship Management) que permite apoyar, desde el punto de vista tecnológico, la iniciativa de Centralización en el Cliente que posea su organización o le permite optimizar la productividad en áreas puntuales de Mercadeo, Ventas y Servicio al Cliente.

La decisión de escoger el software para el Call Center que mejor se adapta a las necesidades de negocios de comercialización de productos de consumo masivo, se orienta a satisfacer los siguientes requerimientos en cuanto a:

1. Mercadeo:

- Visibilidad de datos de gastos y rendimiento.
- Rapidez de adaptación a cambios en las condiciones del mercado.
- Visión de conjunto para transmitir con éxito los mensajes de marketing.

2. Ventas:

- Suministro de datos completos y relevantes para los equipos de ventas.
- Consistencia e integridad de la información.
- Planes de ventas ajustados a la realidad.
- Ejecución del proceso de ventas del modo más sencillo.
- Visibilidad de los indicadores de Gestión.

3. Servicio:

- Resolución rápida y eficaz de actividades relacionadas con clientes.
- Resolución de problemas de clientes en el primer contacto.
- Transformación de servicios en centros de beneficios.

2.8 PROYECTO. DEFINICIÓN Y CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.

Los proyectos tienen algunas características comunes, entre las cuales se puede señalar las siguientes: duración, plan, financistas, costos, recursos necesarios, resultados y criterios para ser aceptados.

Otra de las características de los proyectos es que tienen un ciclo de vida y cumplir con el mismo requiere la habilidad de quien lo gerencia.

Los proyectos tienden a pasar por etapas naturales. Comienzan con la conceptualización e iniciación. Luego, están la planificación y diseño de fases, que establecen el objetivo y alcance del proyecto, generan un plan detallado de trabajo, ejecución y cierre del proyecto.

Todos los proyectos se enfrentan a restricciones, que permiten definir a los mismos; esta restricción se puede representar como un triángulo que contiene un balance de:

- Cronograma: la cantidad de tiempo necesario para completar el proyecto.
- Costo: la cantidad de recursos destinados al proyecto.
- Alcance: la calidad o estándares con los que debe cumplir el proyecto.

Cuando se alarga o acorta uno de los lados de este triángulo, se altera los otros dos lados. Al cambiar los recursos destinados a un proyecto se afecta el alcance y el tiempo del mismo, si se expande el alcance de un proyecto, lo más seguro es que este se vuelva más costoso y se tarde más.

En el PMBOK 2008, se encuentra uno de los conceptos más divulgados de lo que significa un Proyecto, "...es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos".

En la Guía Práctica del autor Yamal Chamoun (2.000), se conceptualiza Proyecto como “...un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único”.

Un concepto claro sobre el Ciclo de vida del proyecto se extrae del texto PMBOK, cuarta edición: “El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación”. Para observar las diferentes fases de este ciclo se anexa la siguiente representación gráfica:

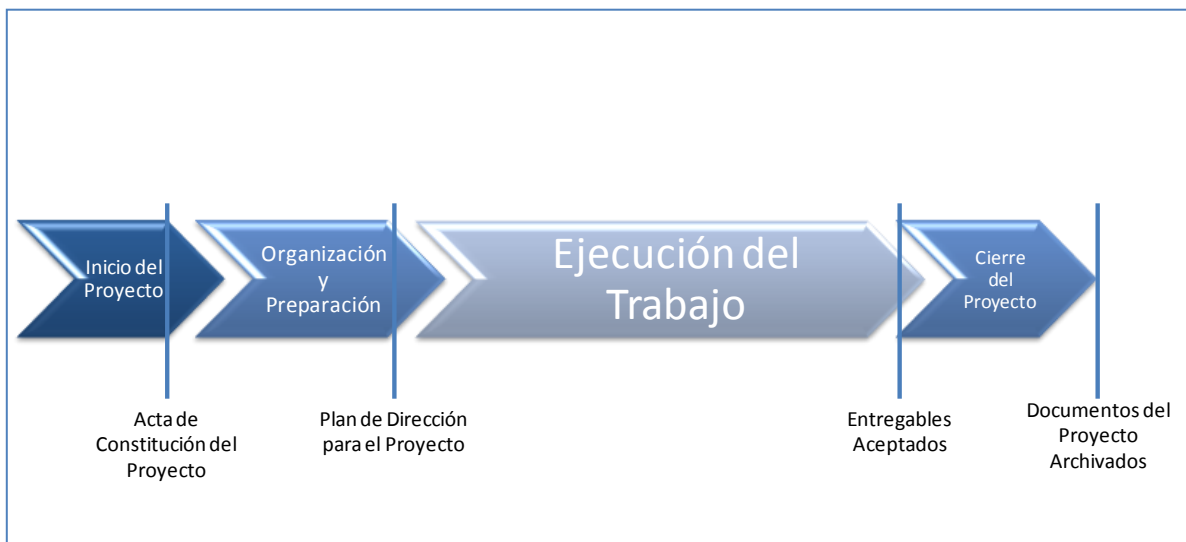


Gráfico N° 2.2: Ciclo de Vida de un Proyecto

Fuente: PMBOK 2008

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este Capítulo abordaremos la Metodología a seguir para realizar el análisis y obtener los resultados requeridos, de acuerdo al planteamiento de nuestros problemas y los objetivos previamente identificados.

Igualmente se hará referencia a nuestro plan de trabajo, presupuesto y las distintas fases de investigación y desarrollo de los Modelos de Atención a clientes.

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Tipo de Estudio a realizar: Investigación y Desarrollo

En relación al problema planteado referido al Desarrollo de Modelos de Atención para clientes de una empresa de Consumo Masivo, y en función de sus objetivos, este estudio se encuentra enmarcado dentro de la Investigación de un problema o necesidades dentro de la organización o su entorno, y el Desarrollo de posibles productos o servicios aplicables a la empresa.

Este estudio propuesto se adecúa a los propósitos de la investigación evaluativa, donde se definen un conjunto de variables con el objeto de diseñar lineamientos para el desarrollo de la investigación. Este tipo de investigación, no siempre puede basarse en metodologías rigurosas de investigación; por su complejidad y urgencia, no pueden manejarse completamente, mediante esquemas convencionales. Ésta experiencia incluyó el análisis de datos cuantitativos obtenidos a través de los sistemas de información de la empresa; se limitó a la recolección de información específica con validez temporal.

La investigación se realizará utilizando las siguientes fases:

3.1.1. Evaluación:

- a. Investigar los diferentes modelos de atención existentes, tanto en la empresa como en empresas del sector de alimentos a nivel mundial, particularmente que se centren en la distribución de productos de manera masiva a clientes.
- b. Determinar los parámetros para realizar la valoración de los modelos. Se tomará en consideración todos los costos asociados a los modelos de atención, igualmente debe considerarse el promedio de venta en bolívaes que mensualmente los clientes adquieren a la empresa. Otras variables a considerar son el promedio de clientes atendidos diariamente por un vendedor, el tiempo promedio por cliente y los pasos de la venta que se establece en los procesos definidos previamente.

3.1.2. Análisis de la valoración:

- a. Escogencia del modelo y su justificación. Se debe definir las ventajas y desventajas de los modelos a proponer, dentro de este análisis se debe contemplar los procesos de ventas, merchandising¹⁹, administrativos, logísticos y de cobranza. Estos son los macro procesos a analizar y se debe desglosar en los distintos procesos que se debe cumplir para atender a un cliente. En este análisis se debe contemplar realizar encuestas a clientes a objeto de determinar si existen tipos de clientes en particular a los cuales no se puede atender por un Modelo de Atención en particular, bien sea porque se pierde competitividad o por estrategia en la organización.
- b. Evaluación de la solución tecnológica que brindará soporte a los modelos de atención aplicables a clientes de la empresa.

3.1.3. Conclusiones y Recomendaciones.

- a. La propuesta a realizar debe contemplar la metodología y costos de implantación. Ámbito de implantación, así como alcance tanto geográfico como a los Tipos de Clientes a considerar en la propuesta.

¹⁹ Merchandising: actividades de mercadotecnia realizadas en el punto de venta.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

En términos de investigación, una población no solo se refiere a la gente, puede ser una empresa manufacturera, un sindicato, un grupo de empleados; la población es el total del caso de estudio. Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En este sentido, la presente investigación fue desarrollada considerando las fuentes documentales provenientes Alimentos Polar Comercial y de los entes gubernamentales que rigen la material referida a Regulación de Precios. Se tomó información acerca de los clientes y costos involucrados en la atención a clientes con el objeto de poder calcular el costo de servir y establecer puntos de equilibrios de rentabilidad de los modelos.

Según lo indicado por Hernández Sampieri (2006), se entiende por muestra “.., es un subgrupo de la población interés”. Otros conceptos señalan que la muestra es un subconjunto representativo de un universo o población.

La muestra es no probabilística ya que las mismas son las que representan la mayor probabilidad por los requerimientos deseados. Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en muchas investigaciones y, a partir de ellas, se hacen inferencias sobre la población.

Adicionalmente para la ayuda en la toma de decisiones se cuenta con personal expertos en el cálculo de costos, en Modelos de Atención a Clientes, Mercadeo de Canales y Sistemas de Atención Telefónica a clientes, mejor conocidos en el Mercado como CRM “*Customer relationship management*”, a los cuales se les hizo una entrevista no estructurada en relación directa con el tema de estudio.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

En el marco de la investigación planteada, Investigación y Desarrollo, se definirán las variables para la obtención de la información requerida, se introducirán diversos instrumentos de recolección de información:

- Técnicas de análisis para el manejo de las fuentes documentales.
- Técnicas de presentación resumida; resumen analítico y análisis crítico.
- Técnicas Gráficas, de presentación del trabajo escrito, etc.
- Técnicas vivas de recolección de la información: los datos y observaciones se obtendrán mediante una observación de la realidad. Es importante, destacar que estos instrumentos están enmarcados dentro de la clasificación de fuentes primarias, debido a que los datos serán obtenidos y utilizados por el autor, a partir de la observación directa de la realidad objeto en estudio.

Cuando hablamos de recolección de datos nos estamos refiriendo a información real del volumen de ventas de productos Regulados y No Regulados, de los costos actuales para atención a los clientes, número de clientes por Fuerza de Venta y Modalidad de Atención. La recolección de datos tiene que hacer con el concepto de medición, proceso mediante el cual se obtiene el dato, valor o respuesta para la variable que se investiga. El instrumento de recolección de datos está orientado a crear las condiciones para la medición. Los datos son conceptos que expresan una abstracción del mundo real, de lo sensorial, susceptible de ser percibido por los sentidos de manera directa o indirecta.

3.4. VALIDACIÓN

Una vez obtenido los datos e información, se procederá a determinar su validez, que según Ary, Jacobs y Razabich (1993) “...es el grado en que un instrumento refleja su dominio del contenido que desee medir” (p.30). La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencias:

- Evidencia relacionada con el contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto medido.
- Evidencia relacionada con el criterio: establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo
- Evidencia relacionada con el constructo: es probablemente la mas importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere al grado en el que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones

En este sentido se aplicará la validez del contenido, a través de la selección de dos expertos relacionados con el tema y se les entregará la data recolectada y se verificará la coherencia de los planteamientos realizados y posteriormente se realizará la comparación con la teoría reseñada en el Capítulo II de este trabajo.

3.5. PROCEDIMIENTO

De acuerdo con el tipo y diseño de investigación definido anteriormente a continuación se describe el procedimiento metodológico, previsto por el autor para desarrollar el trabajo de investigación. El procedimiento consiste, según la UNA en “...establecer los pasos del diseño, las medidas y técnicas que se utilizarán para recolectar datos.”

3.5.1. Diagnóstico del Problema: Dentro de esta fase se debe considerar toda la información relacionada a los costos que representa el atender de manera presencial a los clientes Activos de Alimentos Polar Comercial. Se hará foco de manera particular, en los clientes atendidos por las Fuerzas de Venta: Consumo Masivo y Consumo Fuera del Hogar. Esto porque el portafolio ofrecido a los clientes de estas Fuerzas de Ventas, contiene un volumen importante de productos con precios regulados, por lo que debe establecerse el punto de equilibrio de cuando deja de ser rentable para la empresa, el

atender con un vendedor visitando los puntos de ventas y ofreciendo servicios de cobranza y merchandising.

Los costos relacionados a la atención de clientes son los Logísticos, Ventas, Financieros, Mercadeo. Igualmente debe considerarse la frecuencia de atención de los clientes, el número de clientes atendidos por día, el tiempo de atención por cliente, el promedio en Bs y Kg comprador por los clientes en cada una de las visitas realizadas por el vendedor, esto último es conocido como “*Drop Size*”²⁰ y es lo que finalmente se compara con el costo de atención para determinar el punto de equilibrio, de cuanto es lo mínimo que debe comprar en un mes un cliente, para ser atendido por un vendedor.

Las categorías con productos de precios regulados se encuentran claramente identificadas, por lo que se generará la información de manera tal que se pueda obtener la información de cuanto de la venta de los clientes está compuesta, de manera porcentual, con cada una de esta categoría de productos. Se tomará información de los últimos seis meses de ventas y costos de atención, para hacer los análisis correspondientes.

3.5.2. Diseño o Desarrollo de la Propuesta: Una vez calculado el costo de servir a un cliente de manera presencial, se debe hacer un ejercicio considerando otros modelos de atención existentes en el Mercado y que pueden ser utilizados para atender clientes, estos debe ser rentables para la organización. Dentro de los modelos de atención a evaluar tenemos: autoventa, venta electrónica, venta telefónica, ventas indirectas (utilizando la figura de distribuidores), que son los tipos de ventas conocidos en el país y mayormente utilizados por las empresas de consumo masivo.

El calcular los costos de otros tipos de atención nos permitirá establecer los puntos de equilibrio de las distintas modalidades y esto nos permitirá determinar cuáles son los Modelos de Atención que más le conviene implantar a la organización.

3.5.3. Recomendaciones para la Implantación de los Modelos: De manera general se busca proveer a Alimentos Polar Comercial con unos Modelos de

²⁰ Drop Size: Traducción del Inglés Tamaño de la Compra

Atención para clientes de acuerdo a sus características, necesidades y estrategias de la organización. Tendremos casos de clientes que no requieren de visitas para toma de inventarios y pedidos por parte de un Representante de Ventas. Mientras que por otro lado existirán clientes a los cuales es estratégicamente importante mantener la visita de los Representantes de venta.

- a) Implantar un Sistema que soporte el nuevo Modelo de Atención para Alimentos Polar Comercial, como herramienta estándar para clientes.
- b) Optimizar los recursos del negocio enfocando la atención de nuestra Fuerza de Venta en aquellos clientes que así lo requieran.
- c) Implantar los procesos venta, despacho y cobranza a aquellos clientes a los cuales se implante este Modelo de Atención.
- d) Mantener Información estadística de los clientes, para evaluar mejoras futuras en el Modelo.

3.5.4. Costos de Implantación del Modelo: Los costos de implantación serán calculados una vez se determine cuál de los Modelos analizados se adapta a cada uno de las categorías o clasificaciones de clientes y si es factible su implantación, considerando lo establecido en las Leyes y Reglamentos que regulan la material de comercialización y distribución de productos de consumo humano. Igualmente debe considerarse los impactos financieros que puedan representar la propuesta, así como la factibilidad técnica y de sistemas tanto para la organización como para los clientes, y el grado de aceptación de los clientes ante la propuesta realizada.

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

Este Capítulo aborda en detalle la información interna de la empresa referida a la estructura organizativa de Empresas Polar, Alimentos Polar y en específico de la Dirección que Ventas y Distribución. Se hace referencia a los Valores y Principios de la organización

7.1. MARCO ORGANIZACIONAL

Empresas Polar está enfocada en el sector de alimentos y bebidas, cuya orientación fundamental es brindar bienestar a consumidores, clientes, distribuidores, suplidores, trabajadores, accionistas y a la sociedad en general a través de sus tres negocios: Alimentos Polar, Cervecería Polar C. A, y Pepsi-Cola Venezuela C. A. Con 30 plantas industriales, y más de 270 mil puntos de ventas, esta organización empresarial posee la infraestructura de producción, comercialización y servicios más importante en la economía privada de Venezuela. Nuestros productos líderes se comercializan en América Latina, Norteamérica, el Caribe y Europa.

En Venezuela Alimentos Polar tiene una red de distribución con más de 54.000 puntos de venta, casi 1.000 unidades de distribución, 75 depósitos y 27 compañías distribuidoras. Además, posee una red de distribución en Colombia con casi 70 mil puntos de venta, y 59 distribuidoras. Con una capacidad total de producción que alcanza los 2,1 millones de toneladas métricas anuales, hoy Alimentos Polar cuenta con el más completo portafolio de marcas líderes en diversas categorías de alimentos.

Alimentos Polar, ofrece un abanico de productos que alcanzan una participación de liderazgo en el mercado venezolano en los rubros de aceite y harina precocida de maíz, arroz, pasta, margarinas, mayonesas, y helados. Además, el nutrido y amplio portafolio de productos incluye marcas líderes en segmentos como salsas y

untables, productos del mar enlatados, alimentos congelados, modificadores lácteos y otros.

Con un enfoque esencial hacia el mercado, los lineamientos generales de Alimentos Polar se centran en la potenciación de la sinergia entre las áreas comercial, administrativa y de producción.

Algunas de las marcas de Alimentos Polar Harina P.A.N., Mazeite, Primor, Quaker, Mavesa, Pampero, La Torre del Oro, Rikesa, Margarita, Galera, Efe, Las Llaves y otros²³.

7.2. DEFINICIÓN DE NEGOCIO (ALIMENTOS POLAR)

Estamos en el negocio de atención de la demanda mediante el diseño e implantación de modelos de atención por Segmentos de Clientes.

a) ESTRATEGIA

Desarrollar y gestionar un portafolio de marcas líderes que compitan por diferenciación, a través de una distribución directa extensiva, con el menor costo posible en los procesos que no generen diferenciación con foco en la búsqueda continua de productividad para obtener rentabilidad creciente.

En el gráfico anexo se representa el Templo Estratégico de Alimentos Polar, para el trienio 2009-2012. Dado los cambios constantes a nivel de regulación en la comercialización de productos de consumo, se plantea estrategia a tres años y no a cinco que era lo que usualmente ha presentado la empresa.

Los habilitadores de las estrategias son las que se consiguen en la base del templo, y los resultados a obtener una vez desarrolladas son las que se pueden observar en la parte superior. Por motivos de confidencialidad no se reflejan las estrategias de cada pilar del templo.

²³ Tomado de la Página web www.empresa-polar.com

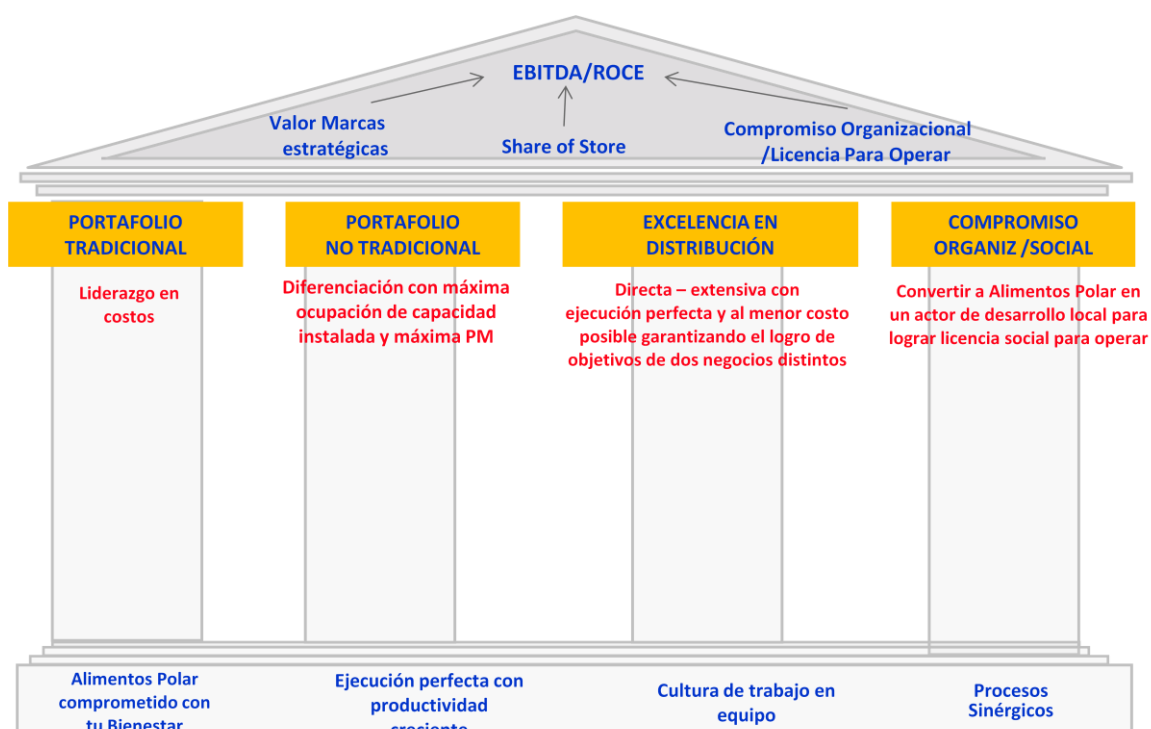


Gráfico N° 4.1.Estrategia de Alimentos Polar Comercial 2009-2012

Fuente: Templo Estratégico. Año 2009

b) DEFINICIÓN DE ÉXITO

Garantizar una Distribución Ponderada del 100 % para las marcas líderes, con el menor Costo de Servir y con una Ejecución Perfecta.

c) RESEÑA HISTÓRICA

La historia de Alimentos Polar es la historia de las Empresas Polar, cuyo mentor principal el doctor Lorenzo Mendoza Fleury, dio pasos de afirmación en la consolidación del sector agroalimentario venezolano, y en la conformación de una estructura humana protagonista del éxito y el progreso de la organización.

El crecimiento de la industria cervecera hizo posible el surgimiento en 1954 de la Refinadora de Maíz Venezolana (REMAVENCA), cuya misión era la producción de

hojuelas precocidas de maíz (Flakes) que se utilizarían como ingrediente adicional en la elaboración de la popular bebida.

Es, precisamente, en esta industria ubicada en la Valles de Aragua donde el doctor Lorenzo Mendoza Fleury, su hijo Juan Lorenzo Mendoza Quintero y el maestro Carlos Roubiecek, deciden esbozar una idea, darle forma aun audaz y ambicioso proyecto: la creación de una harina de maíz precocida para la elaboración de arepas, que se convertiría en el más grande invento de nuestra industria alimentaria. El objetivo que animó el proyecto se cumplió. A la producción de REMAVENCA (Refinadora de Maíz Venezolana C.A.) se sumó la de Productos de Maíz C.A., PROMASA, que ya anticipaba los triunfos de la Harina P.A.N. en el mercado. Se iniciaba entonces una nueva etapa: la promoción y comercialización de la harina. Con todas las características de un producto triunfador, salió al mercado el 10 de diciembre de 1960, ubicándose la venta del primer día en cinco mil ochocientos kilos.

REMAVENCA asumió la comercialización del producto. Pero frente a la alta demanda, la empresa se hizo pequeña para la enorme responsabilidad que significaba su producción y distribución, la cual por cierto, se limitaba a los centros urbanos más importantes. Se imponía entonces la creación de una empresa comercial que profundizara la comercialización, mediante una cadena de distribución propia y a escala nacional. Es a partir de ese momento cuando se decidió separar funciones y crear a PROMESA para que impulsara en todo el país la venta y distribución de la harina P.A.N.

En miras de cumplir con su visión y consolidar su posición en Venezuela, han optado por ampliar su portafolio, con productos de alto valor agregado.

Durante el año 2000 se realizaron negociaciones con los accionistas mayoritarios de la empresa Mavesa, S.A, pero es, sólo hasta inicio del año 2001 cuando aquella idea de comprar las acciones de Mavesa se hizo realidad a través de la "OPA" Oferta Pública de Acciones, donde C.A. Promesa después de una inversión millonaria logró obtener el 98% de la totalidad de las acciones.

A raíz de la compra de Mavesa, S.A. se inicia un proceso de integración de ambas compañías (Alimentos Polar). Actualmente operan como una sólo empresa han logrado la estandarización de sus procesos.

7.3. PRINCIPIOS DE EMPRESAS POLAR

Los principios de Empresas Polar son las creencias que determinan la manera de actuar del trabajador polar. Son los lentes con los que ven la vida, los fundamentos relacionados con la Filosofía, Valores y Razón de Ser.

- **Respeto Mutuo:** Consiste en reconocer el valor de la igual dignidad de la vida de todas y cada una de las personas, su unicidad, su diversidad, sus dimensiones individual y social. Respetar es actuar o dejar de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás, de acuerdo con sus derechos, su condición y sus circunstancias. Así como tenemos el derecho a ser respetados, hemos de cumplir con el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el diálogo y la colaboración.
- **Libertad Responsable:** Las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección. La responsabilidad más básica es cumplir con sus deberes. Se considera que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha elección. Se promueve la “libertad responsable”, creando las condiciones para que las personas puedan tomar decisiones y asumir las consecuencias.
- **Justicia:** Es la voluntad permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda. Se toma en cuenta la igual dignidad del valor de la vida de cada persona, su diversidad de aportes, y su unicidad, para crear condiciones de justicia para todos, al interior de la organización.
- **Solidaridad:** Se concibe al trabajador polar como parte integrante del todo. Se es independiente, se tiene muchos objetivos comunes y complementarios. Se entiende por solidaridad involucrarse, identificarse y actuar con

determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y cada uno. La solidaridad va mas allá de las fronteras de la empresa, haciéndose parte de la comunidad y del país. El diálogo y la colaboración facilitan la solidaridad.

7.4. VALORES DE EMPRESAS POLAR

Se entiende por Valores aquellas cualidades que permiten orientar al trabajador polar hacia su “Razón de Ser”. Son la base y la guía que orientarán sus elecciones, decisiones, dilemas y actuaciones en la labor cotidiana.

- **Integridad:** Implica ser fiel a las propias convicciones. Es “hacer lo correcto”, entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad, cumpliendo con los deberes y obligaciones, conforme a su Razón de ser, Principios y Valores.
- **Excelencia:** Es actuar de acuerdo a los criterios establecidos por la organización como “los mejores”, en busca del beneficio de todos los grupos relacionados con la actuación. La excelencia implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario. La excelencia es la que cada uno de los trabajadores se esfuerce en ser la mejor persona que puede ser.
- **Alegría:** Es la energía positiva que se pone en lo que se hace, con las personas con quienes se interactúa, y con quienes se celebran los logros. Es el gozo constante y contagioso del bien. Alegría que se ofrece y se comparte con los productos que elabora y vende la organización.
- **Pasión por el Bien:** Es el amor, entusiasmo y esmero con el que se trabaja para cumplir con los compromisos. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos; siempre y cuando no lesionen a las otras personas, ni a quien lo realiza. Es encontrar el propio bien, contribuyendo con el bien del otro.²⁴

²⁴ Tomado de “Programa de Formación para Supervisores de Empresas Polar”

7.5. FUNCIONES GENERALES

La estructura Ejecutiva de la empresa la conforman, la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva de todas las empresas, quien reportan los distintos Directores de Negocios y los Directores Corporativos que dictan los lineamientos generales para toda la corporación, haciendo sinergia donde corresponda y homologando procesos en los distintos negocios de la empresa.

- Direcciones de Negocios Alimentos, Cerveza, Refrescos (D.N.): focalizan cada negocio para estar en capacidad de dar respuestas rápidas, mejorando el servicio que ofrecen a todos sus clientes. Se establecen responsabilidades y se crea conciencia sobre el éxito de las operaciones. Al mismo tiempo, fija líneas claras de mando y unifica objetivos.
- Direcciones Corporativas (D.C.): debido a su grado de especialización en actividades estratégicas para la organización, brindan un servicio similar a la asesoría interna, apoyando al Director General en el desempeño de sus funciones y estableciendo lineamientos para las demás unidades. Son estructuras creadas para proveer servicios a todo lo largo de la organización. La intención es unificar criterios generales, pero dando soluciones a las necesidades específicas de cada área. Además, generan economías de escala al eliminar redundancias, mejorando la eficiencia del servicio.

7.6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESAS POLAR

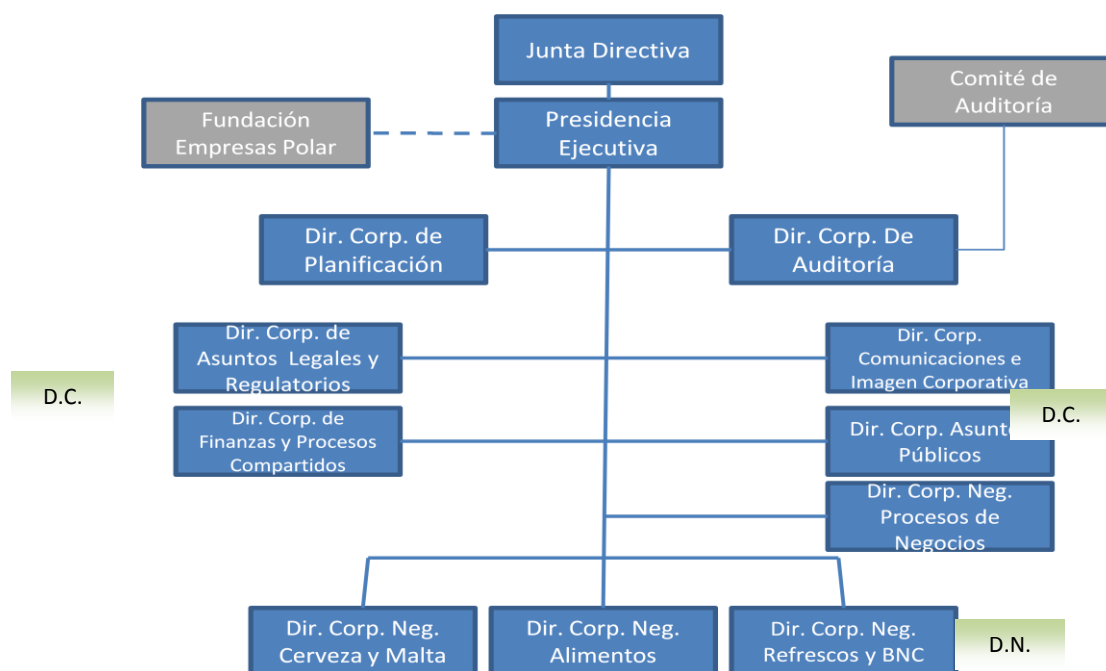


Figura 4.1. Organigrama Junta Directiva actualizado Año 2010

Fuente: archivo ORGANIZACION 2010 Corporativo.pdf. Empresas Polar 2010

4.7. ORGANIGRAMA DIRECCION DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Las Gerencias de Ventas de AP tienen como objetivo principal el Desarrollar e implantar los planes estratégicos de ventas a nivel nacional para el segmento de clientes a su cargo, con el propósito de alcanzar los objetivos de rentabilidad para los clientes y la organización, y de satisfacer los niveles de servicio definidos para el segmento de clientes atendido

Adicional a estas Gerencias de Ventas existe la Gerencia de Planificación de Ventas y Distribución cuyo objetivo es garantizar el diseño y funcionamiento eficiente del modelo comercial, mediante la gestión estratégica de iniciativas y proyectos que garanticen la distribución física de los productos, aseguren la rentabilidad del modelo; y satisfagan los niveles de servicio establecidos para cada segmento de cliente, contribuyendo al logro de los objetivos de rentabilidad de la organización y de los clientes.

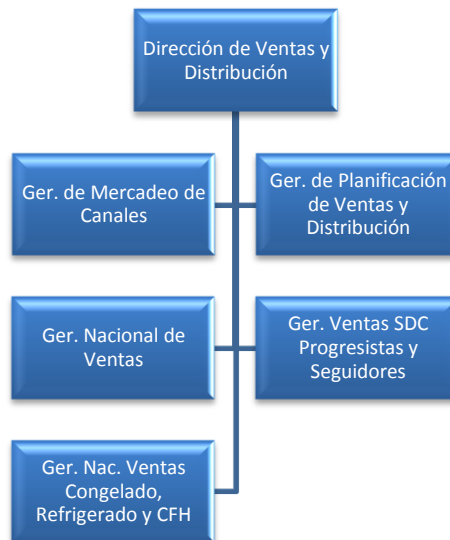


Figura 4.2. Organigrama Dirección de Ventas y Distribución, actualizado año 2010

Fuente: archivo ORGANIZACION 2010 Corporativo.pdf. Empresas Polar 2010

4.8. FUNDAMENTOS TEORICOS

- **Alcance del Mercado:** se utiliza algunas veces para indicar cobertura, en otros casos para indicar penetración de mercado.
- **Análisis de Agrupamiento:** procedimiento estadística en donde personas u objetos son agrupados de acuerdo a características en común.
- **Análisis de Valor:** técnica que estudia los costos de manufacturación para averiguar e implantar las formas de reducción de pasos innecesarios.
- **Atención al Cliente:** conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer momento a la fidelización continua.
- **Base de Datos:** estructura y forma en que se guarda información.
- **Benchmarking:** contrastar como hacen las diversas operaciones empresariales las empresas punteras, sea cual sea su sector, y copiar

estos procedimientos adaptándolos a nuestra realidad y tratando siempre de mejorarlos.

- **Canal de Distribución:** medio utilizado para hacer llegar los productos hasta el consumidor final.
- **Cartera de Productos:** es el conjunto de productos que vende una empresa. También es conocida como portafolio de productos.
- **Cliente:** Todo aquella unidad que es atendida o puede ser atendido por una fuerza de ventas de EP, que tenga asignado una zona de ventas, día y frecuencia de visita, y corresponda a un tipo de cliente específico.
- **Costo:** es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo.
- **Costo de Servir:** Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes. Por ejemplo:
 - (a) Sueldos y cargas sociales del personal del área comercial.
 - (b) Comisiones sobre ventas.
 - (c) Fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería.
 - (d) Seguros por el transporte de mercadería.
 - (e) Promoción y Publicidad.
 - (f) Servicios técnicos y garantías de post-ventas
- **Distribución Numérica:** Porcentaje de establecimientos que trabajan una determinada marca, respecto al total de establecimientos que trabajan la categoría de productos en la que compete esta marca.
- **Distribución Ponderada:** Participación de dichos establecimientos en el valor de las ventas locales de la categoría de productos.

- **Modelo de Atención:** Es la manera como Alimentos Polar se organiza para atender a cada uno de los segmentos de clientes con una ejecución consistente.

Un Modelo de Atención involucra:

- a) Evaluación de las necesidades de los clientes y compradores y de la estructura de costos de Ventas y Distribución
- b) Definir propuesta de valor que satisfagan las necesidades del SDC
- c) Definir procesos que soportan el Modelo de Atención definido
- d) Establecer estándares de ejecución
- e) Diseñar la estructura organizacional que soporte el modelo de procesos
- f) Utilizar eficientemente recursos físicos
- g) Emplear eficientemente recursos tecnológicos de software y hardware
- h) Implantar modelos de gestión y seguimiento
- i) Diseñar indicadores de desempeño

- **Negocio:** debe definirse de acuerdo con tres dimensiones: los grupos de clientes a los que sirve, las necesidades de los clientes que se satisfacen y la tecnología que permite producir los bienes y servicios ofrecidos.

- **Participación del Cliente:** porcentaje de compras que el cliente realiza de un determinado proveedor, dentro de una categoría específica de productos.

- **Participación del Mercado:** porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se venden en un mercado específico.

- **Segmentos:** es una manera analítica de agrupar clientes de acuerdo a un conjunto de características en cuanto a valores y comportamientos similares.

Conocer las características de cada uno de los clientes que sirven de intermediarios al consumidor final nos permite:

- a) Entender el costo de servir de cada uno de los canales que componen la cadena de distribución
- b) Definir estrategias claras y rentables para la organización.

- **Servicio:** Conjunto de actividades y recursos que se ofrece al cliente con el propósito de satisfacer las necesidades que surgen en torno a la distribución y venta de productos (ej. Modalidad de Venta, Merchandising, Cobranza, etc.).

- **Tipos de Clientes:** Es un conjunto de características que sustenta y/o determinan la razón de ser del cliente y se refiere a la principal actividad comercial que realiza.

- **Punto de Equilibrio:** Se dice que una Empresa está en su Punto de Equilibrio cuando no genera ni Ganancias, ni Pérdidas. Es decir cuando el Beneficio es igual a cero

- **Rentabilidad:** se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.

- **SKU:** es un acrónimo que proviene del anglicismo “*stock keeping unit*” que significa unidad de control de inventario, a cada SKU se le asigna un número de identificación único lo cual permite identificar los productos y poder diferenciar unos de otros.

- **Venta:** proceso en el que se intercambia la satisfacción de necesidades del consumidor, por el sacrificio económico que debe realizar el comprador.

- **Venta a distancia:** venta celebrada sin la presencia física simultánea del comprador y del vendedor, transmitiéndose la propuesta de contratación del vendedor y la aceptación del comprador, por un medio

de comunicación a distancia de cualquier naturaleza. En particular estarán incluidas en este concepto aquellas que se realicen mediante pedidos sobre catálogos previamente distribuidos a los compradores.

- **Venta impersonal:** actividad de venta que se vale de cualquier medio como intermediario para comunicar, ejemplos: publicidad, relaciones públicas, promoción de venta y materiales colaterales.
- **Venta personal:** venta mediante el contacto directo entre el vendedor y cliente: cara a cara, telefónico, internet, por correspondencia personalizada.

CAPITULO V

DISEÑO Y DESARROLLO PARA IMPLANTACIÓN DEL MODELO

5.1. FASE DE DISEÑO

En esta fase se definen los parámetros a considerar para la adopción del Modelo de Atención a los clientes, que se adapte a las expectativas de servicio, sea rentable para la empresa y sea eficiente en los procesos de ejecución para las áreas involucradas.

En primer lugar se define de que manera y que herramienta se utilizan para el cálculo del Costo de Servir a los Clientes, esta medición permitirá definir la Segmentación de los Clientes y la Diferenciación en el Servicio a ofrecer por parte de la empresa.

Las acciones que se deben desarrollar para el cálculo del costo de servir por cliente, son las siguientes:

- Identificar el % de utilidad bruta de ventas. Se determina restando de las ventas netas el valor del costo de lo vendido: $(\text{Ventas netas} - \text{costo de lo vendido}) / (\text{Ventas Netas}) = \% \text{ Utilidad Bruta en ventas}$
- Identificar las actividades que generan costo y dependen de la actividad que realiza el cliente (pedidos, despachos, gestión de cobranza, devoluciones, merchandising, cuentas incobrables).
- Generar los datos de ventas y costos en los sistemas de información.
- Estimar el costo de las actividades involucradas en servir el cliente.
- Definir las premisas de cálculos: Tiempo de jornada laboral, días hábiles, número de semanas por mes, tiempo de atención por cliente, etc.
- Elaborar la herramienta para la consolidación de la información y generación de los cálculos requeridos.

- Calcular el costo de servir por Territorio, Sucursal, Fuerza de Venta, Zona de Venta y Modalidad de Atención.

Una vez obtenido el costo de servir a clientes se define el punto de equilibrio de rentabilidad y se establecen los distintos servicios a grupos específicos de clientes. Cuando los costos son mayores que los ingresos la empresa debe optar por cualquiera de estas tres alternativas:

1. Incrementar el precio de los productos.
2. Balancear la composición de la venta.
3. Disminuir los costos que inciden de manera directa en la atención a clientes.

En el caso de Alimentos Polar, el aumento de precios solo se puede dar para aquellos productos no sujetos a régimen de regulación de precios. Para esta empresa el 43,5%²⁷ de su venta corresponde a productos con regulación, tal como vimos en la Tabla 1.2. (Página 4)

La empresa debe evaluar la conveniencia de tener distribución directa, la creación de canales de distribución propios trae aparejados grandes costos que determinan que frecuentemente la venta directa no sea rentable. En el manejo de los canales de venta y distribución generalmente se aplica la ley de Pareto: 20% de los clientes hacen el 80% del volumen de ventas. Se tiene clientes grandes y pequeños y naturalmente el costo de comerciar con unos y otros será distinto.

Bien es cierto que para la empresa una de sus estrategias más importantes es realizar la distribución directa hasta los canales bajos, con el objeto de garantizar y velar por que el precio de los productos se mantenga dentro del valor sugerido de venta.

Las características y costos de cada tipo de cliente las podemos observar en el siguiente cuadro comparativo:

²⁷ Fuente: Ventas de la empresa al mes de junio 2.009, generados a través del Sistema de Información BI

Tabla N° 5.1 Comparativo entre Grandes y Pequeños clientes

Grandes Clientes	Pequeños Clientes
Demanda en grandes cantidades de mercancía	Órdenes por pequeñas cantidades, frecuentes
Proyecciones de ventas generalmente disponibles	Sin proyecciones de ventas de su negocio
Valora confiabilidad antes que tiempos de entrega cortos, siempre que no haya quiebre de stock.	Difícilmente mantienen stocks. Requieren tiempos de entrega cortos. Normalmente desorganizados.
Generalmente impone restricciones logísticas de documentación y horario de entrega para todos sus proveedores.	Normalmente aceptan logística estándar para distribución.
Son exigentes respecto a créditos	No siempre solicitan crédito, aceptan lo que ofrecen los proveedores como forma de pago

Áreas donde impactan en Costos:	
Bajos costos logísticos para grandes volúmenes, carga programadas.	Altos costos administrativos por ser pocos ítems, generalmente de poco valor unitario.
Bajo costo administrativo en relación al tamaño de la compra.	Alto costo de empaquetado y pickeo.
Altos costos administrativos asociados a los errores.	Alto costos de distribución con relación al pedido.
Bajos costos de control de crédito, por lo general sus pagos son centralizados y se realizan a través de medios electrónicos.	Alto costo de control de crédito y riesgo crediticio.

Fuente: Datos de Alimentos Polar, año 2010

5.2. METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE COSTO DE SERVIR

Datos a Considerar para el cálculo de Costo de Servir:

1. Sucursales por Fuerza de Venta.
2. Número de Zonas de Ventas por Sucursal.
3. Número de Coordinadores y Gerentes de Venta por Sucursal.
4. Base de dato de clientes con ventas promedio de los últimos 3 meses, por fuerza de venta y sucursal.
5. Efectividad de venta promedio por fuerza de venta
6. Número de clientes promedio atendidos por día por zona y fuerza de venta.
7. Total horas de atención a clientes. De la jornada laboral se debe excluir el tiempo dedicado a reuniones en oficina y trabajos administrativos realizados por el personal de ventas.

8. El tiempo promedio de visita por cliente.
9. Costo de Personal directo, en la atención a clientes.
10. Costo del personal indirecto: almacén, administración, Merchandising.
11. Costo de Flete o si se trata de transporte propio, se debe considerar costo de mantenimiento y depreciación de la unidad de transporte.

Tabla N° 5.2 Premisas de Cálculo de Partidas de Costos

GASTO	FACTOR DE PONDERACIÓN
Ventas	
Representante de ventas	Zona de venta
Representante de Venta Vacacionista	Zonas totales de la UG
Coordinador Territorial de Venta	Ratio: 1 CTDV / 10 RDV
Analistas de Estadística de Ventas	Zonas totales de la UG
Gerentes de Ventas de Área Geográfica	Zonas totales de la UG
Supervisor de Distribución	Zonas totales de la UG
Coordinador de Distribución	Zonas totales de la UG
Dispositivo Móvil (10% contingencia, depreciación, consumibles, mantenimiento)	Zona de venta
Merchandising	
Mercaderistas (activos + vacacionistas)	Zonas totales de la UG
Coordinador de Desarrollo del Punto de Venta	Zonas totales de la UG
Consumibles	Zonas totales de la UG
Almacén	
Ayudantes de Almacén	Zonas totales de la Sucursal
Montacarguistas	Zonas totales de la Sucursal
Coordinadores de Flota de Área	Zonas totales de la Sucursal
Camiones (activos, contingencia, combustibles y lubricantes, mantener)	Zonas totales de la Sucursal
Montacargas (activos, mantenimiento y depreciación)	Zonas totales de la Sucursal
Auxiliares de Almacén	Zonas totales de la Sucursal
Supervisores de Almacén	Zonas totales de la Sucursal
Jefes de Almacén	Zonas totales de la Sucursal
Coordinadores de Almacenes de Área	Zonas totales de la Sucursal
Administración	
Cajeros	Zonas totales de la Sucursal
Analistas de Crédito y Cobranzas	Zonas totales de la Sucursal
Supervisores de Crédito y Cobranzas	Zonas totales de la Sucursal
Recepcionistas	Zonas totales de la Sucursal
Auxiliares Administrativos	Zonas totales de la Sucursal
Asistentes Administrativos	Zonas totales de la Sucursal
Jefes Administrativos	Zonas totales de la Sucursal
Gerentes Administrativos de Área	Zonas totales de la Sucursal
Auxiliares Administrativos Cuentas por Pagar	Zonas totales de la Sucursal
Analistas de Cuentas por Pagar	Zonas totales de la Sucursal
Coordinadores de RRHH de Área	Zonas totales de la Sucursal
Ejecutivos de Calidad de Área	Zonas totales de la Sucursal
Gerentes de Calidad de Área	Zonas totales de la Sucursal
Gastos de mantenimiento de la sucursal	Zonas totales de la Sucursal
Dirección de Ventas y Distribución	
Gastos de la Dirección de VyD (Dirección, Contraloría, Gcia. De Planificación de Ventas, Distribución, Administración de Ventas)	Kgs vendidos

Fuente: Datos de Alimentos Polar, año 2010

Una vez obtenido los valores de cada componente de costo se procede a realizar el cálculo de rentabilidad, bien sea por fuerza de venta, sucursal o a niveles más desagregados, a nivel de clientes es la propuesta que se hace, dado que cada cliente tiene sus costos particulares.

La rentabilidad por producto ha sido históricamente considerada más importante que calcular la rentabilidad por clientes, aunque es importante para medir la rentabilidad o pérdida total por producto.

La necesidad de contar con información de costos a nivel de clientes, para cuantificar los recursos consumidos, es crítica para tomar decisiones relacionadas a la oferta de servicios, niveles, calidad y precio. El complejo nivel de servicios provistos aconseja una necesidad para las empresas de entender el costo real y el impacto sobre la rentabilidad de servir a cada cliente, por lo menos a los más importantes.

Para decidir sobre los servicios a ser provistos a los clientes o canales de mercado, la empresa debe considerar, entre otros factores, la alineación del servicio con su estrategia, su capacidad organizacional para entregar los servicios, las necesidades específicas de sus clientes, el potencial de rentabilidad obtenida al proveer servicios y el costo de proveer el servicio, es decir, el costo de los clientes.

Las empresas deben proveer servicios apropiados a sus clientes, para optimizar la rentabilidad de la organización. La información del costo de servir es un componente necesario para desarrollar una acertada rentabilidad por cliente y tomar decisiones sobre los servicios a ser provistos dentro de la cadena de valor de la empresa.

En el Ejemplo siguiente se detalla el cálculo del Costo de Servir para una de las Fuerzas de Ventas de Alimentos Polar, específicamente de la categoría de Helados y Postres, la cual desde inicios de este año se encuentra bajo control de aumento de sus precios por parte del ejecutivo, es decir se debe notificar al Ministerio del Poder Polpular para el Comercio, información detallada de sus estructuras de costo, márgenes al comercio, utilidad neta y de los incrementos de precio que se estarían

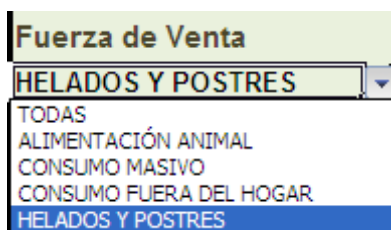
haciendo en los meses siguientes debido a la incidencia en sus costos de la inflación y de la devaluación del Bolívar :

		Mes de Actualización		
		Abr-2010		
Fuerza de Venta	Modalidad de Venta	N° Zonas	N° Clientes	
HELADOS Y POSTRES	PREVENTA	114	8126	
		Total General Mes <i>Expresado en BsF</i>	Por Zona Mes <i>Expresado en BsF</i>	Por Cliente Mes <i>Expresado en BsF</i>
Venta Neta		35.579.932	312.105	4.378
(-) Costo Primo		16.900.468	148.250	2.080
Utilidad Bruta		18.679.464	163.855	2.299
(-) Costo de Transporte de Sucursal a Cliente		1.394.725	12.234	172
Contribución Bruta		17.284.739	151.621	2.127
(-) Costo de Servir		5.748.015	50.421	707
Ventas		1.918.765	16.831	236
Distribución		79.120	694	10
Mercadeo		975.132	8.554	120
Administración		631.206	5.537	78
Almacén		1.811.558	15.891	223
Personal Indirecto de Ventas		332.233	2.914	41
Utilidad Neta		11.536.724	101.199	1.420
% Utilidad Neta Vs Venta Neta		32%	32%	32%

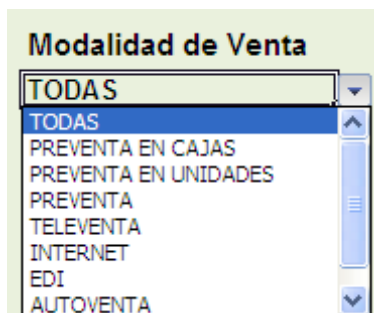
Gráfico N° 5.1 Hoja de Cálculo para Representar calculo de Rentabilidad

Fuente: Datos de volumen de ventas y costos Período Ene a Mar 2010

1. Se sugiere indicar en qué fecha se está realizando la actualización de Costo de Servir a clientes, para poder conocer cuáles eran los costos y los ingresos que se tomaron en cuenta para el cálculo.
2. Se debe seleccionar una Fuerza de Venta Específica ya que dependiendo de ello, se debe considerar los valores específicos, que aplican a esta.



3. Se debe igualmente considerar la Modalidad de Venta, a analizar.



4. Seleccionado estos dos valores se procede a considerar las ventas netas en expresadas en bolívares, se toma el promedio de venta mensual de los tres meses previos a la fecha de análisis. Si en uno de estos meses previos ocurrieron eventos que pudieron afectar el promedio, se toma el valor de un período que se considere estable. La venta se puede calcular promedio por zona, tal como se visualiza en el cuadro siguiente, o bien puede tomarse la venta por Modalidad de Venta.

Tabla N° 5.3 Venta Promedio por Fuerza de Venta y Modalidad de Venta

Venta Prom x Zona Mes Kg	PV en Cajas	PV en Unidades	Multisegmento	Total General
AP Alimentación Animal		17.324.000	-	17.324.000
AP Alimentos Polar (CM)	328.108	97.001	147.220	572.329
AP Consumo Fuera del Hogar	194.467	46.659	-	241.126
AP Helados y Postres	-	15.293	-	15.293
				18.152.748

Venta Prom x Zona Mes Bs	PV en Cajas	PV en Unidades	Multisegmento	Total General
AP Alimentación Animal	-	24.636.215	-	24.636.215
AP Alimentos Polar (CM)	1.718.073	480.049	746.904	2.945.026
AP Consumo Fuera del Hogar	1.199.350	215.992	-	1.415.342
AP Helados y Postres	-	312.105	-	312.105
				29.308.688

Bs/Kg Promedio	PV en Cajas	PV en Unidades	Multisegmento	Total General
AP Alimentación Animal				1,42
AP Alimentos Polar (CM)	5,24	4,95	5,07	5,15
AP Consumo Fuera del Hogar	6,17	4,63		5,87
AP Helados y Postres		20,41		20,41
				1,61

Fuente: Fuente: Datos de volumen de ventas y costos Período Ene a Mar 2010

5. Si se dispone de la venta por Zona, se debe considerar el número de zonas por Fuerza de Venta y Modelo de Venta.

Tabla N° 5.4 Número de Zonas por Fuerza de Venta y Modalidad de Venta

N° de ZDV x FDV	657
Consumo Masivo	437
Preventa en Unidades	233
Preventa en Cajas	173
Foráneo Multisegmento	31
Helados y Postres	114
Preventa en Unidades	114
Alimentación Animal	1
Consumo Fuera del Hogar	105
Preventa en Unidades	98
Preventa en Cajas	7

Fuente: Datos de Zonas de Ventas a Mar 2010

6. Para calcular el Costo Primo, se multiplica la venta neta por el valor porcentual correspondiente, calculado al considerar los costos de materia prima directa, indirecta y costos de transporte de la planta a sucursales. Este valor se obtiene del Estado de Ganancias y Pérdidas del período.

$$\text{Venta Neta} = 312.105 \text{ Bs/Zonas} * 114 \text{ Zonas} = 35.579.932 \text{ BsF}$$

Tabla N° 5.5 Utilidad Bruta por Fuerza de Venta

	EFE	CM	CFH	AA
Utilidad Bruta	52,5%	31,0%	48,0%	55,0%
Costo Primo	47,5%	69,0%	52,0%	45,0%

Fuente: Estado de Ganancias y pérdidas a Dic. 2009

7. Una vez calculada la Utilidad Bruta (Venta Neta – Costo Primo), se debe rebajar de este monto lo que corresponde al flete o gastos de transporte en que se incurren para llevar el producto desde la sucursal hasta los clientes. En el ejemplo que estamos representando, de la Fuerza de Venta Helados y Postres, el despacho se realiza en unidades pertenecientes a la empresa, por lo que los costos a considerar corresponde a los Choferes y Ayudantes, gastos de combustible y mantenimiento de las unidades.
8. De la Contribución Bruta, se descuenta el Costo de Servir, que es el concepto que nos ocupa, por ser el costo que corresponde al Modelo que se adopte para atender a un cliente. Dentro de estos costos tenemos:

Tabla N° 5.6 Número de Recursos y Costos Unitarios por Compañía

PERSONAL DE VENTAS

Cargos	APC	EFE	Total	Costo Unitario
Representantes de Ventas	542	106	648	13.125
RDVs Vacacionistas	82	10	92	13.125
Coordinador de Ventas de Unidad Territorial	79	10	89	29.129
Analistas de Estadística de Ventas	7	0	7	10.460
Gerentes de Ventas de Área Geográfica	7	0	7	63.825
Operador de Televenta	3	2	5	6.265
Supervisor de Franquicias		6	6	11.785

Administración	APC	EFE	Total	Costo Unitario
Analista Credito y Cobranza	42	6	48	5.000
Analista Cuentas por Cobrar		1	1	5.100
Analista Cuentas por Pagar	9		9	4.358
Analista Riesgo Comercial B	3		3	5.100
Asistente Administrativo	5	6	11	4.825
Asistente Mantenimiento		1	1	-
Auxiliar Administrativo	96	34	130	4.358
Cajero	6	2	8	4.273
Cobrador		2	2	7.600
Gerente Territorial Servicio al Cliente	5		5	19.938
Jefe Servicio al Cliente	33	7	40	8.740
Mensajero	9		9	7.600
Recepcionista	4		4	3.794
Supervisor Cobranza	1		1	6.709
Ejecutivos de Calidad de Área				6.653
Gerentes de Calidad de Área				23.522
Total APC				1.211.032
Total EFE				297.137

PERSONAL INDIRECTO

Almacén	APC	EFE	Total	Costo Unitario
Analista Almacen	13		13	7.137
Auxiliar Almacen	102	11	113	7.137
Ayudante Almacen	215	2	217	5.097
Ayudante Despacho		111	111	4.999
Ayudante Despacho Avance		6	6	4.999
Ayudante Despacho Vacacionista		6	6	4.999
Cavero		55	55	3.446
Chofer Despacho		3	3	3.446
Chofer Movimiento de Equipos		7	7	5.043
Despachador		115	115	6.304
Despachador Avance		4	4	6.304
Despachador Vacacionista		4	4	6.304
Montacarguista	120		120	6.952
Operador Montacargas	14		14	6.952
Planificador Despacho	21	1	22	6.714
Supervisor Almacen	35		35	8.392
Supervisor Cava		7	7	9.360
Supervisor Despacho	1	3	4	8.392
Coordinadores de Flota de Área				10.035
Jefe de Almacén				
Total APC				3.291.174
Total EFE				1.811.558

Distribución	Total Nacional	Costo Unitario
Supervisores de Distribución	24	18.043
Coordinador de Distribución	2	31.742

Fuente: Sistema de Gestión de Recursos Humanos, año 2010

Tabla N° 5.7. Cálculo de Gastos Generales por Compañía

GASTOS GENERALES (MANTENIMIENTO DE LAS SUCURSALES)

Gastos APC

Gastos x Suc. Nacional	14.966.277
Gastos de Mantenimiento x Sucursales	467.696
Kg Venta Mensual Nacional	102.408.107
Kg Venta Mensual Nacional PM	776.456
Total gasto generales	0,60 Bs/Kg

Gastos Helados y Postres

Gastos x Suc. Nacional	4.008.824
Gastos de Mantenimiento x Sucursales	334.069
Kg Venta Mensual Nacional	1.549.662
Kg Venta Mensual Nacional PM	151.649
Total gasto generales	2,20 Bs/Lts

Fuente: Sistema de información SAP BW, año 2010

9. Todos estos costos se consideran para generar el Costo de Servir, total nacional. Para obtener la información por Zona de Venta, se divide cada uno de estos valores por el N° de Zonas de Ventas Activas, y luego se calcula por cliente, considerando que este es un promedio general, ya que como hemos mencionado no todos los clientes compran en el mismo volumen.
10. Una vez obtenido este valor por cliente se procede a calcular el punto de equilibrio, es decir, si vamos del valor obtenido, que nos arroja una utilidad total del 32%, hacemos un ejercicio práctico en el cual consideramos que los clientes compran semanalmente 5 litros menos de producto. En el caso de Helados y Postres el valor en volumen se expresa en litros.

Tabla N° 5.8. Cálculo Punto de Equilibrio

% Flete del gasto Total		6%		
Drop Size x Cliente		5 Lts	Bs./Lts	20,41
Venta en Lts	Drop Size Sem Lts	Costo Lts	Utilidad Lts	Utilidad Bs
215	49,5	145	70	1.420
193	44,5	137	56	1.149
171	39,5	129	43	869
150	34,5	121	28	579
128	29,5	114	14	280
106	24,5	108	(1)	(27)
85	19,5	101	(17)	(342)
63	14,5	95	(33)	(664)
41	9,5	90	(49)	(993)
20	4,5	85	(65)	(1.329)
-2	-0,5	80	(82)	(1.671)
-24	-5,5	75	(99)	(2.019)
-45	-10,5	71	(116)	(2.372)
-67	-15,5	67	(134)	(2.730)
-89	-20,5	63	(152)	(3.094)
-110	-25,5	59	(170)	(3.462)
-132	-30,5	56	(188)	(3.834)
-154	-35,5	52	(206)	(4.210)
-175	-40,5	49	(225)	(4.590)
-197	-45,5	47	(244)	(4.974)
-219	-50,5	44	(263)	(5.361)
-240	-55,5	41	(282)	(5.751)
-262	-60,5	39	(301)	(6.144)
-284	-65,5	37	(320)	(6.540)
-305	-70,5	35	(340)	(6.939)
-327	-75,5	33	(360)	(7.340)
-349	-80,5	31	(379)	(7.744)
-370	-85,5	29	(399)	(8.150)
-392	-90,5	27	(419)	(8.558)

11.El Punto de Equilibrio que se obtiene se grafica, para representar la intersección entre el Drop Size promedio y la utilidad expresada en BsF.

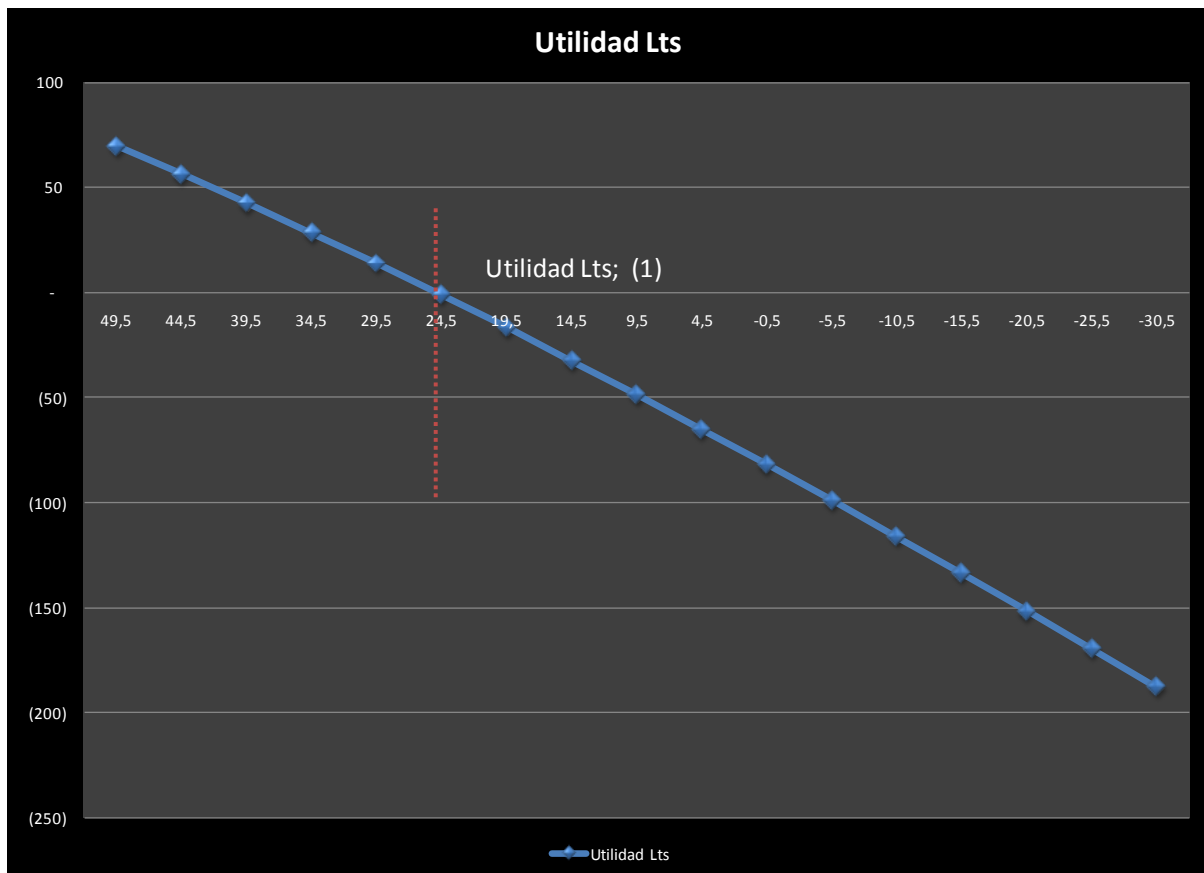


Gráfico N° 5.2 Representación Gráfica de Punto de Equilibrio Ejercicio 1

Fuente: Datos obtenidos a través de hoja de cálculo

12. Finalmente se extrae del listado de clientes con ventas aquellos cuyas compras en los últimos meses está por debajo del punto de equilibrio definido.
13. Este punto de equilibrio significa, que los clientes cuya compra mensual está por debajo de 107 litros mensual, no son rentables para ser atendidos por Preventa o la Modalidad que tenga para el momento.
14. De allí surge la decisión gerencial y se debe evaluar la estrategia de la organización que atente contra cualquiera de estas decisiones:
 - Eliminar al cliente de la cartera actual y sustituirlo por cliente rentables.
 - De no sustituirse se debe aumentar la frecuencia de visita al cliente.
 - En caso de ser contrario al servicio que se ofrece a los clientes bajo este modelo, se debe optar a cambiarlo de Modelo de Atención por uno que sea rentable y de bajo costo.

Existe otra metodología, en la cual se contempla el cálculo de la rentabilidad por cliente, considerando la venta de cada uno y los costos implícitos en su atención. Esta se sugiere utilizarla cuando el número de clientes es bajo y cuando se cuenta con información detallada de costos por cliente.

Otra Manera de Calcular la Rentabilidad de Clientes

Tabla N° 5.9 Hoja de Cálculo para Representar calculo de Rentabilidad por Cliente

Utilidad Esperada= Venta - Costo Logístico			52,50%			Semanas Mes			4,33
			Ingreso						
Cliente	Tipo de Cliente	Segmento	Venta en Kg /Lts	Venta en Bs	Utilidad x Cliente	Total Costos	Rentabilidad	Drop Size Promedio Semanal	
321	COOPERATIVAS	TRAD. PORTAF. AMPLIO	90,94	1.067,38	560,37	581,57	-21,20	21,00	
333	ABASTOS	TRAD. PORTAF. AMPLIO	117,10	1.117,51	586,69	607,86	-21,16	27,04	
316	FRUTERÍAS	CONSUMO EN SITIO	73,31	1.094,37	574,54	595,65	-21,11	16,93	
320	EST. SERV./TNDA CONV	TRAD. PORTAF. AMPLIO	86,26	1.036,39	544,10	559,10	-15,00	19,92	
323	REST/REST POP/FAMIL.	SERV. COMPLETO	89,91	1.044,40	548,31	562,03	-13,72	20,76	
346	FUENTES SODA/CAFÉ	SERV. COMPLETO	140,07	1.169,82	614,16	626,23	-12,08	32,35	
325	QUINCALLAS / BAZARES	TRAD. PORTAF. AMPLIO	87,58	1.081,48	567,78	578,89	-11,11	20,23	
327	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	91,92	1.088,51	571,47	582,35	-10,88	21,23	
331	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	94,33	1.110,05	582,78	592,49	-9,71	21,79	
328	BODEGAS	TRAD. PORTAF. AMPLIO	92,06	1.094,21	574,46	582,46	-8,00	21,26	
332	CHARCUTERÍAS	TRAD. PORTAF. AMPLIO	92,57	1.114,59	585,16	592,55	-7,39	21,38	
315	LUNCHERÍA/CAFETERÍA	CONSUMO EN SITIO	67,19	1.025,83	538,56	543,85	-5,29	15,52	
334	CHARCUTERÍAS	TRAD. PORTAF. AMPLIO	93,89	1.124,45	590,34	593,60	-3,27	21,68	
330	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	89,81	1.068,69	561,06	561,94	-0,88	20,74	
338	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	110,16	1.143,92	600,56	606,62	-6,07	25,44	
329	CLUB SOCIAL/DEPORT.	CONSUMO EN SITIO	114,15	1.106,09	580,70	608,35	-27,65	26,36	
344	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	113,11	1.166,21	612,26	608,98	3,28	26,12	
335	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	90,99	1.117,55	586,71	581,61	5,10	21,01	
339	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	92,74	1.178,40	618,66	611,19	7,47	21,42	
337	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	100,19	1.103,28	579,22	570,25	8,97	23,14	
336	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	91,19	1.127,35	591,86	581,77	10,09	21,06	
342	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	97,14	1.190,99	625,27	614,71	10,56	22,43	
343	EST. SERV./TNDA CONV	TRAD. PORTAF. AMPLIO	97,96	1.151,66	604,62	587,19	17,44	22,62	
345	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	100,32	1.173,37	616,02	597,29	18,73	23,17	
347	PANADERIA/PASTELERIA	TRAD. PORTAF. AMPLIO	95,54	1.204,41	632,32	613,43	18,88	22,07	

Este ejemplo corresponde a clientes de una sucursal de Helados y Postres, si dividimos la venta en Litros del cliente 344, que es el punto donde se empieza a ser rentable, obtenemos el siguiente promedio de venta semanal:

- $\text{Semanas mes} = 52 \text{ semanas} / 12 \text{ meses al año} = 4,33$
- $\text{Promedio semanal} = 113,11 \text{ litros} / 4,33 \text{ semanas} = 26,12 \text{ litros}$

Este valor obtenido presenta una diferencia cercana al 4% respecto al valor obtenido de manera general, representada en el ejemplo anterior.

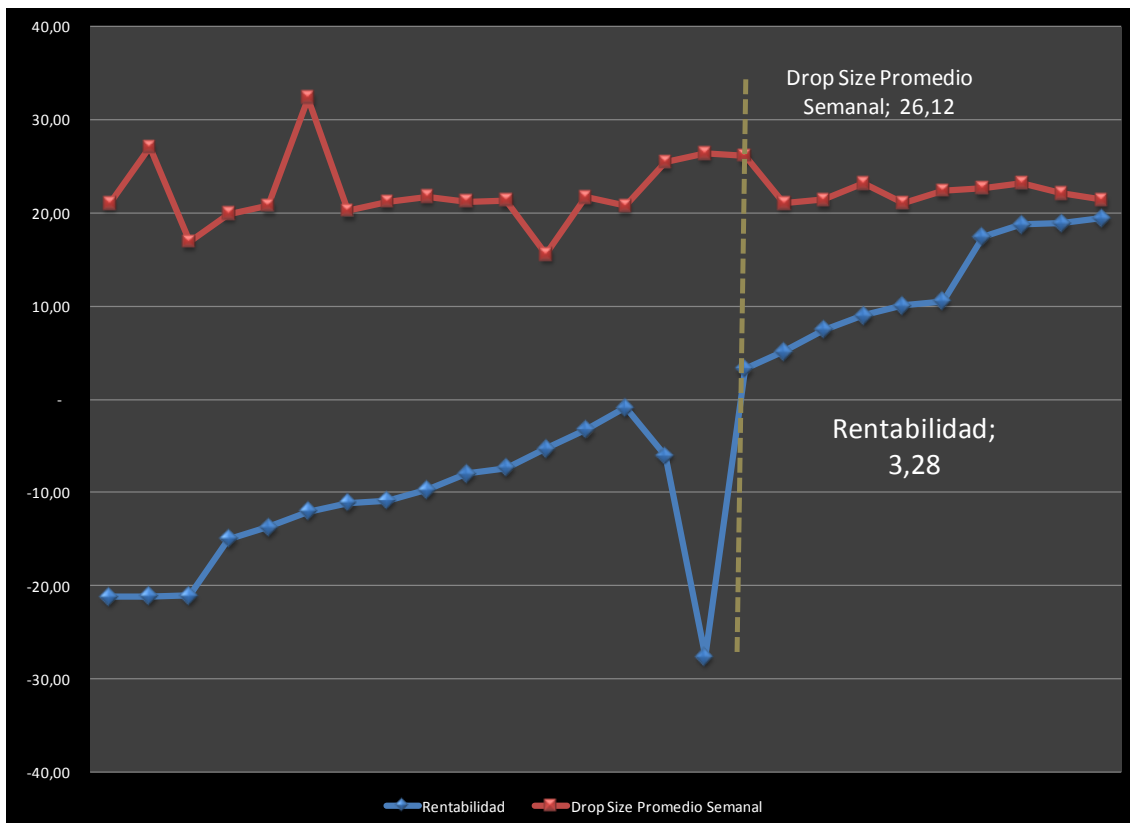


Gráfico N° 5.3 Representación Gráfica de Punto de Equilibrio Ejercicio 2

Fuente: Datos obtenidos a través de hoja de cálculo

5.3. DEFINICIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO DE RENTABILIDAD

Se logra el Punto de Equilibrio cuando no se genera ni Ganancias, ni Pérdidas en la operación de ventas a clientes, es decir cuando el beneficio que obtiene la empresa es igual a cero.

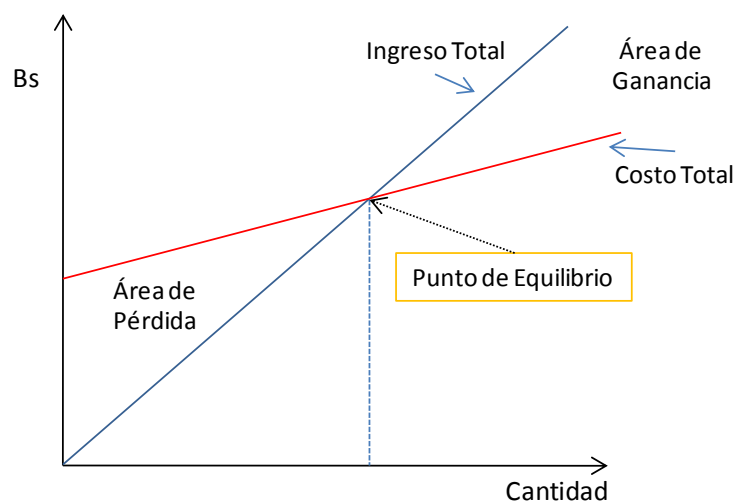


Gráfico N° 5.4. Representación Gráfica de Punto de Equilibrio

En los dos ejercicios representados en el aparte 5.3 se observa para cada caso el punto de equilibrio por cliente. Este valor significa que un cliente como mínimo debe comprar a la empresa a través de esa fuerza de venta un promedio de 26 litros por cada compra, este valor al llevarlo a bolívares, representa lo que cuesta atenderlo con cada visita de un representante de venta y su correspondiente despacho. En este caso si el cliente desea seguir siendo atendido debe aumentar sus comprar hasta el punto de equilibrio o aceptar que se le atienda con una frecuencia de atención distinta.

Si un cliente tiene frecuencia de visita semanal debe comprar el valor del punto de equilibrio, multiplicado por el promedio de semanas por mes: $24,5 * 4,33 = 106$ lts/mes.

Si un cliente acepta que lo visiten de manera quincenal debe comprar la mitad de lo expresado anteriormente, es decir: $26,3 * 2,17 = 53$ lts/mes.

5.4. PROPUESTA DE SEGMENTOS Y SERVICIOS A CLIENTES

Previamente se debe realizar un análisis de porque segmentar los clientes y dar servicios diferenciados:

- Cuando los recursos de la empresa son limitados
- Cuando los clientes exigen distintos servicios y niveles de servicio
- Cuando los clientes están dispuestos a pagar por diferentes niveles de servicios
- Cuando los clientes tienen distintos conceptos de valor
- Cuando los clientes pueden ser separados unos de otros.
- Cuando se puede llegar al cliente como grupo o de manera individual

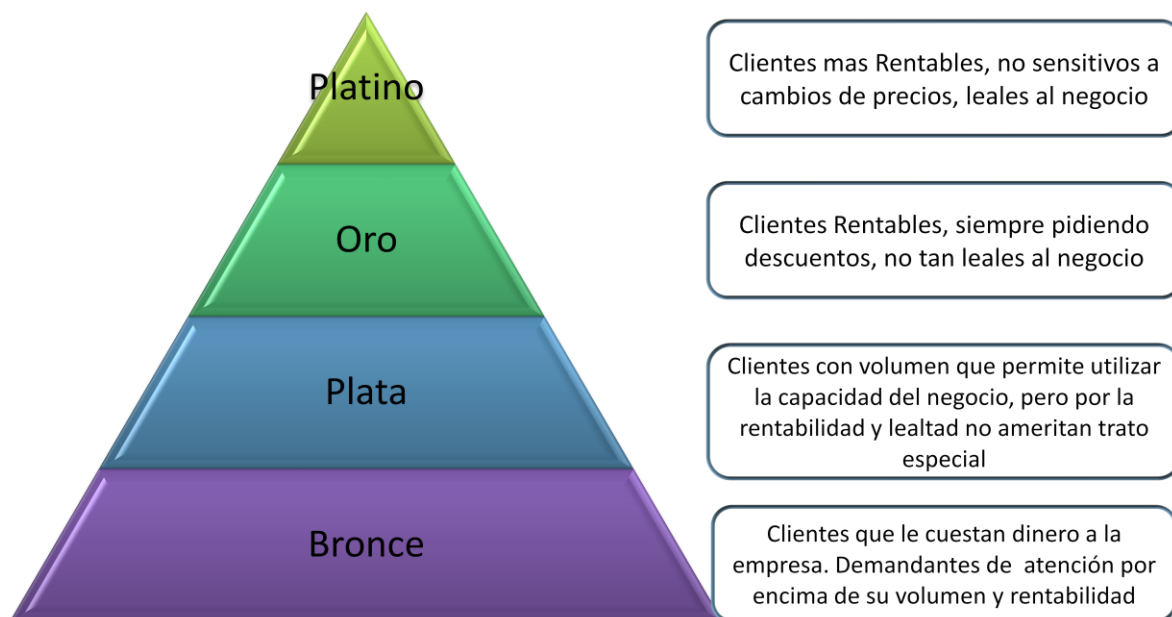


Figura N° 5.1. Representación Gráfica de un Tipo de Segmentación

Fuente: Base teórica de Segmentación. Alimentos Polar 2010

Definidos los segmentos de clientes se debe considerar los servicios adecuados a cada grupo. Dentro de los servicios para cada Modelo de Atención a Clientes, se caracterizará:

1. El portafolio de productos específico para cada segmento. Este portafolio debe garantizar que tanto para la empresa como para el cliente exista rentabilidad.
2. Frecuencia de visita o contacto que debe darse a los clientes. Esta frecuencia debe considerar el volumen de venta potencial del cliente y si este posee o no áreas de almacenamiento.
3. Servicio de Mercadotecnia o *Merchandising*. Qué servicio se ofrece a los clientes, establecer escalas de servicio: básico, medio o alto. Para cada segmento de cliente existirá un nivel de merchandising adecuado al portafolio que se ofrece y a la frecuencia de visita por parte del vendedor.
4. Servicio de entrega de productos. Definir de qué manera se le hace llegar los productos solicitados, si los retira el cliente o se les despacha hasta su punto de venta.
5. Precios que se ofrecen a los clientes, margen comercial y otros descuentos que permitan apoyar en la gestión de hacer llegar los productos hasta los consumidores. Se debe considerar que precios, margen y descuentos

ofrecen otros proveedores de las mismas categorías de productos, para llegar a ser competitivos y atractivos en el mercado.

6. Condiciones de pago que se ofrecen a los clientes. Se debe contemplar el costo financiero y el riesgo que involucra ofrecer a clientes créditos, considerando el modelo de atención que se adopte para cada caso.
7. Productos de calidad en la cantidad adecuada. Vender a los clientes productos en las cantidades suficientes que permitan mantener stock adecuado a su rotación diaria.

5.5. MODELOS DE ATENCIÓN QUE EXISTEN EN EL MERCADO

Modalidad de Venta	Descripción	Comparativo de N° de Clientes Atendidos por Día
Preventa en Cajas	Es la actividad de venta dirigida a clientes cuya negociación se realiza en cajas o bultos completos, del portafolio asignado según su segmento. La actividad de ventas se ejecuta tomando el pedido y de acuerdo a lo acordado con el cliente, el producto es facturado y despachado a través de transportistas.	Se requiere de 1 Vendedor para atender en Promedio 10 clientes por Día. A la jornada laboral del vendedor se debe incluir el traslado entre clientes adicional al tiempo de atención por cliente
Preventa en Unidades	Es la actividad de venta realizada exclusivamente con venta de productos en la unidad mínima de venta. La actividad de ventas se ejecuta tomando el pedido, luego es facturado en oficina y despachado a través de transportistas. Los clientes e esta Modalidad son los de menor volumen de compra al mes	Se requiere de 1 Vendedor para atender en Promedio 20 clientes por Día. A la jornada laboral del vendedor se debe incluir el traslado entre clientes adicional al tiempo de atención por cliente

Modalidad de Venta	Descripción	Comparativo de N° de Clientes Atendidos por Día
Autoventa	La actividad de ventas se ejecuta tomando pedido, facturando y despachando en forma inmediata. El vendedor va con el camión, visita al cliente, factura y entrega la mercancía solicitada. Esta modalidad es más usada en clientes alejados geográficamente del área donde se localiza el centro de distribución	Se requiere de 1 Vendedor y un Despachador para atender en Promedio 10 clientes por Día. A la jornada laboral del vendedor se debe incluir el traslado entre clientes adicional al tiempo de atención por cliente y el tiempo de carga del camión en la sucursal
Televenta	Es la venta realizada telefónicamente, bien sea llamando a un grupo de clientes de acuerdo a un itinerario o recibiendo llamada de clientes debidamente registrados en el sistema comercial.	Se requiere de un Operador para atender en Promedio 50 clientes por día, dependiendo del portafolio que se ofrezca al cliente.
Internet	Venta a través de Páginas Web, creadas para tener interacción comercial con los clientes. En caso de que no se requiera atención personal. Dentro de estas podemos encontrar Intercambio Electrónico de Datos y Compras a través de un portal Web	Se puede tener conexión con los clientes directamente al sistema comercial. Las Ordenes de Compra se cargan directamente como pedido de ventas. La atención a estos clientes se realiza de manera centralizada por lo general
Catálogo	En esta actividad de venta el cliente realiza la compra habiendo visto previamente los productos del catálogo proporcionado por el proveedor. El medio a través del cual se realiza el envío de productos por lo general es correo o agencias de transporte	No se requiere personal de venta directo, los costos en que se incurre son los de envío. Esta modalidad no es recomendada para empresas de consumo masivo, ya que existe el riesgo de no tener masa crítica para el realizar despacho.

La Modalidad de Televenta es la que más se adapta a empresas de consumo masivo como Alimentos Polar. Las razones que nos lleva a esta conclusión son las siguientes:

-
- The map displays the urban area of La Guaira, Venezuela, with the proposed A571 and A570 urban roads. The A571 road is highlighted in blue and red, and the A570 road is highlighted in green. The map includes various landmarks such as the Estadio Cesar Nieves, Banco de Venezuela, and several commercial centers. The A571 road is highlighted in blue and red, while the A570 road is highlighted in green. The map also shows the coastline and the location of the urban area relative to the city center.

66

5. Aun cuando este modelo no es exclusivo para clientes de bajo promedio de compra, es la mejor estrategia para seguir atendiendo a estos clientes, reduciendo los costos de atención.
6. El modelo es aceptado por la mayoría de los clientes, de acuerdo a pruebas realizadas tanto en Alimentos Polar como en otros negocios de la organización.
7. Se debe realizar una evaluación sobre los otros servicios que se ofrece a los clientes: despacho, cobranzas, merchandising, atención a quejas y reclamos y documentar como se ajustarán al Modelo.

5.6. CONCEPTO DE VENTA TELEFÓNICA

Las ventas telefónicas se clasifican de formas diferentes dependiendo de quién sea el encargado de realizar las llamadas. Las más conocidas son las ventas a través de llamadas salientes. Esto se produce cuando un individuo o empresa llama a sus clientes de una lista generada de números, sean estos catalogados como cliente activo o potencial a los cuales se les desea ofrecer un portafolio definido.

Las llamadas en frío son las más conocidas de este tipo de llamada, consideradas las más molestas para las personas y las empresas. Sin embargo, estas tienen muchas ventajas, tales como las ofertas de productos que ellos pueden no haber conocido o servicios extendidos que deseen disfrutar, tales como complejos vacacionales. Las llamadas en frío ocurren generalmente cuando a la persona cual se llama ha tenido poca o ninguna relación con la persona o empresa que los llamando.

Existen otros tipos de ventas a través de llamadas salientes utilizados en el mundo del mercadeo por teléfono. La programación de una cita es una, que puede ser utilizada por todo tipo de industria de atención de la salud. Recaudación de fondos es otra forma popular de las ventas por teléfono con llamadas salientes, y pueden ser utilizadas por las empresas privadas para recaudar fondos para las especies en

peligro, para las campañas políticas, a los bomberos y la policía.

Las encuestas, la contratación, las ventas de anuncios de tiendas y de investigación de mercado son sólo algunas de las decenas de ventas por teléfono con llamadas salientes que se han realizado todos los días. Algunas empresas pueden obtener su nombre cuando se suscribe a un sitio web, ya sea información de forma gratuita o para ser capaz de recibir mensajes de correo electrónico. Ellos pueden entonces utilizar su número para el propósito o intención de vender.

Otra forma popular de ventas por teléfono es la llamada entrante. La venta por teléfono con llamadas entrantes es cuando el cliente llama a una empresa con la intención de adquirir un producto o servicio, o para hacer una cita y mucho más. Los representantes de las empresas están esperando las llamadas telefónicas en cualquier lugar del país, así como en el exterior para responder a las llamadas de los clientes. Se trata de una forma mucho más fácil de ventas por teléfono porque el cliente ya está anticipando una llamada telefónica y es de hecho una iniciación. Muchas empresas utilizan las ventas por teléfono con llamadas de entrada para sus negocios, estos pueden incluir los que toman la cita, los servicios que responden en vivo, servicio al cliente, y servicios bilingües.

La más popular de las ventas por teléfono con llamadas de entrada es probablemente las llamadas que se hace gratuitas cuando ellos ven y escuchan sobre un producto o servicio. Esto puede ser visto en la televisión, o escuchado en la radio, o leído en una revista, un periódico o la Internet. Los clientes llaman al número, y un operador esta entonces disponible para responder a su llamada, tomar la orden, responder a las preguntas, o proporcionar servicio al cliente.

5.7. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE VENTA

A. Modelo de Venta Telefónica:

La estrategia de implementación es la secuencia y características con las cuales se define realizar la implementación del Modelo de Venta Telefónica, considerando

aspectos como complejidad, riesgo, recursos y tiempo entre otros factores. La estrategia tiene cuatro dimensiones claves:

1) Modelo de implementación:

Se implementará un modelo de atención a aquellos clientes ya identificados con esta modalidad de atención y aquellos a los cuales previamente se determinó factibilidad de atención a través de una prueba del modelo y necesidades que al momento de implantar se adecuen sus particularidades.

2) Enfoque de implementación:

Se implementará en aproximadamente 1.200 clientes en una primera fase, como base que permita construir y depurar el modelo global. En esta primera fase se iniciaría la atención telefónica a clientes de alto volumen de compra que no requieran de atención presencial. Para esta fase se estaría considerando la incorporación de 5 Operadores de Televenta.

Posteriormente se contempla una segunda fase donde se estarían migrando a este esquema, clientes de bajo volumen de compra, de acuerdo al dimensionamiento considerado son aproximadamente 8.000 clientes con la incorporación de 20 operadores adicionales.

3) Secuencia de Implementación:

La implementación se ha dividido en fases, la primera fase de implementación comprende solo aquellos clientes que actualmente poseen este modelo de atención.

La segunda Fase se orienta a la incorporación a la Modalidad de Televenta de un grupo de clientes de bajo volumen de compra, cuya atención de manera presencial no es rentable para el Negocio de Alimentos. Estos clientes se caracterizan por no tener sistemas de información y logística sofisticados y sus pagos se realizan de manera presencial.

4) Alcance de los procesos:

Cuando se decide implementar el modelo, se debe aprobar con qué procesos arrancará a operar. Para minimizar el riesgo y la complejidad, se ha pensado en dividir los procesos en tres categorías:

- i) Procesos básicos: venta telefónica a través de un operador por fuerza de venta y atención mixta para clientes que requieran de cobranza de manera presencial. Elaboración de Políticas y Procedimientos del Modelo de Atención Televenta
- ii) Críticos de la operación: Despachos y Cobranza para algunos clientes
- iii) Procesos especiales: Servicio post-venta y seguimiento a devoluciones de mercancía

Siguiendo con la metodología ya explicada en el punto 5.2. de este Capítulo, al cambiar de Modelo de Atención de los clientes no rentables (40% de la cartera actual aproximadamente), tenemos un ahorro en la Utilidad Neta de un 4%. Sin embargo el componente que estamos afectando a nivel de Costo de Servir, es el de Costo de Ventas, el cual tiene una reducción al cambiar de Modelo de Atención de un 60%, dado que se está sustituyendo 3 Vendedores por un Operador de Televenta que en costo anual es un 50% menor.

A pesar del cambio en el Modelo, el impacto no es mayor en la Utilidad Neta porque el Costo de Venta representa el 33% del costo de Servir.

Modalidad de Venta		Mes de Actualización	
		Abr-2010	
Fuerza de Venta	PREVENTA	N° Zonas	N° Clientes
		41	4.876
HELADOS Y POSTRES	TELEVENTA	11	3.250
	Total General Mes	Por Zona Mes	Por Cliente Mes
	Expresado en BsF	Expresado en BsF	Expresado en BsF
Venta Neta	35.579.932	691.338	4.378
(-) Costo Primo	16.900.468	328.386	2.080
Utilidad Bruta	18.679.464	362.953	2.299
(-) Costo de Transporte de Sucursal a Cliente	1.394.725	27.100	172
Contribución Bruta	17.284.739	335.852	2.127
(-) Costo de Servir	4.602.075	89.421	566
Ventas	772.825	15.016	95
Distribución	79.120	1.537	10
Mercadeo	975.132	18.947	120
Administración	631.206	12.265	78
Almacén	1.811.558	35.200	223
Personal Indirecto de Ventas	332.233	6.455	41
Utilidad Neta	12.682.664	246.431	1.561
% Utilidad Neta Vs Venta Neta	36%	36%	36%

Gráfico N° 5.5. Hoja de Cálculo para Representar calculo de Rentabilidad al Incorporar la Televenta
Fuente: Datos de volumen de ventas y costos Período Ene a Mar 2010

Tabla N° 5.10. Cálculo Punto de Equilibrio considerando los dos Modelos de Atención

% Flete del gasto Total		6%		
Drop Size x Cliente	5 Lts	Bs./Lts	20,41	
Venta en Lts	Drop Size Sem Lts	Costo Lts	Utilidad Lts	Utilidad Bs
215	49,5	138	76	1.561
193	44,5	130	63	1.290
171	39,5	122	49	1.002
150	34,5	115	34	704
128	29,5	108	19	398
106	24,5	102	4	84
85	19,5	96	(12)	(237)
63	14,5	91	(28)	(566)
41	9,5	85	(44)	(901)
20	4,5	80	(61)	(1.242)
-2	-0,5	76	(78)	(1.589)
-24	-5,5	71	(95)	(1.941)
-45	-10,5	67	(113)	(2.299)
-67	-15,5	63	(130)	(2.662)
-89	-20,5	60	(148)	(3.029)
-110	-25,5	56	(167)	(3.400)
-132	-30,5	53	(185)	(3.776)
-154	-35,5	50	(204)	(4.156)
-175	-40,5	47	(222)	(4.539)
-197	-45,5	44	(241)	(4.925)

5.8. SISTEMAS EXISTENTES EN EL MERCADO PARA SOPORTAR EL MODELO DE ATENCIÓN DE TELEVENTA

Tabla N° 5.11 Comparativo de Sistemas de CRM²⁹ existentes en el mercado

Aspectos a Considerar	Advanced Call Center	OriGn	Software Call center	PANACREDIT Call Center	Call Center	SAP CRM	SalesLogix
Suministro de datos completos y relevantes	1	2	1	3	1	3	3
Permite Importar y Exportar datos de manera sencilla	1	2	1	2	1	2	3
Interconexión con otros sistemas de la Organización	1	3	1	2	1	3	2
Ejecución del proceso de ventas del modo más sencillo	0	2	0	0	1	3	3
Visibilidad de los indicadores de Gestión	1	2	1	2	2	2	2
Resolución rápida y eficaz de actividades relacionadas con clientes	1	2	2	2	1	2	2
Permite la adopción de diversos servicios: encuestas, Help Desk, Call Center, gestión de cobros	2	3	2	1	1	3	3
Integración con Mail y SMS	0	2	0	3	1	2	3
Medición de la Gestión del Operador	2	2	1	0	2	2	2
Registro Completo de los Clientes	2	2	0	2	1	3	2
Servicio por parte del Proveedor con la compra del Software	3	3	2	2	2	3	1
Puntuación Total	14	25	11	19	14	28	26

Clasificación:

0 Ninguna

1 Bajo

2 Medio

3 Alto

²⁹ CRM: del inglés “Customer Relationship Management”, que significa Gestión de las Relaciones con los Clientes

De acuerdo a los sistemas evaluados, el que menos complejidad ofrece para su adaptación al sistema comercial existente es SAP CRM, esta evaluación fue compartida con los especialistas de sistemas de la empresa. Ya la empresa cuenta con el servicio técnico por parte de la casa matriz de SAP, y este sistema garantiza completa sincronización con los módulos ya existentes, aun cuando se debe trabajar para configurar el sistema en función de los procesos para cada unidad de negocio de Empresas Polar.

Atributos de la Versión SAP CRM

- Con esta versión las actividades se realizan en ambiente WEB, salvo aquellas que por naturaleza del sistema se deban realizar por interfaz con SAP ERP.
- Por condición propia del ambiente WEB los tiempos de ejecución de las actividades son mayores que el ambiente WIN que era la versión anterior de este programa
- El mantenimiento de datos maestros incluye la actualización de los datos de la persona contacto y sus números de teléfono.
- La preparación y cierre de la gestión diaria tendrá reportes de existencias de almacén, partidas abiertas de cuentas por cobrar, resultado de la gestión del día, indicadores de desempeño del Operador.
- Dentro de la gestión de llamadas salientes se podrá registrar planificación de objetivos e incidencias.
- Permite integrar a la operación CRM los responsables o tratantes de incidencias en las agencias comerciales.
- Cuenta con indicadores integrados a CRM en reportes SAP BW para el seguimiento de las incidencias.
- La funcionalidad da apertura al proceso de Medición del servicio a través de encuestas a clientes, el cual podrá ser ejecutado por los supervisores, operadores o la figura que se defina previamente

Se establecen las actividades que debe contemplar la implantación por Fuerza de Venta:

5.9. LINEAMIENTOS PARA LA TELEVENTA

Generales del Negocio:

1. Relativas a las llamadas
 - a. Las llamadas a los Clientes se efectúa en un orden programado para el día, dependiendo directamente en algunos casos de la disposición del Cliente para atendernos.
 - b. Si no se realiza la gestión de llamada al cliente, se deberá registrar el motivo de “No-llamada” en el Sistema CRM.
 - c. Sólo podrán ser llamados los Clientes indicados en el itinerario del día, cualquier otro pedido que se registre como una llamada entrante debe estar autorizado por el supervisor y no sea afectada la ruta de despacho.
 - d. En cada Cliente contactado se aplicarán los pasos de la venta indicados en los entrenamientos recibidos. Así como también se trabajará para alcanzar los objetivos que establezca el negocio.
2. Relativas a la Venta
 - a. Si en un Cliente contactado no pudo concretarse venta alguna, deberá registrarse el motivo de “No-venta” en el Sistema CRM.
 - b. Todos los pedidos de Clientes obtenidos de los contactos diarios deben registrarse en el Sistema CRM.

Del Sistema SAP CRM:

- a. Cada contacto (Cliente) confirmado implica la apertura de una actividad de Televenta que debe ser concluida o finalizada con la acción “Finalizar contacto”.
- b. Toda actividad (Gestión de ventas, planificación o incidencias) debe ser grabada antes de finalizar el contacto con el botón “Grabar”.
- c. El registro de pedidos de venta al cliente con al menos 1 SKU implica la actualización del estatus de la actividad como “Venta Efectiva”.

- d. Para todos los pedidos de ventas a clientes se debe accionar la “Propuesta de posiciones” para el pedido sugerido de ventas, con lo que se construirá el pedido sugerido al cliente.
- e. El retorno a la lista de llamadas implica la ejecución acción de “visualizar lista de llamadas” para poder confirmar al siguiente cliente.
- f. Los estatus visualizados en la lista de llamadas son; (C) Creado, (D) Concluido, (E) En ejecución, (I) Iniciado, (L) Bloqueado, (R) Preparado.

B. Actividades Generales que Ejecuta el Operador:



Figura N° 5.2. Flujograma del proceso de Gestión del Operador de Televenta

Este ciclo corresponde a la gestión para llamadas salientes del Operador, previo al inicio del día se cuenta con la lista de clientes a los cuales contactar. Esta lista de clientes contiene los datos necesarios para apoyar la gestión del Operador, tales como números telefónicos, persona contacto y pedido promedio por cliente.

Se debe contar con el portafolio a ofrecer al cliente, y para ello es importante contar con información actualizada de listas de precio y promociones que pueden ser ofrecidas a los clientes.

a. Preparación de la Gestión Diaria

El ciclo de llamadas salientes inicia con la preparación de la gestión diaria del operador, la cual consiste en estudiar anticipadamente los objetivos y acciones que

permitirán llevar a cabo llamadas exitosas para ese día. Este paso debe contemplar:

- Revisión de la lista de llamadas del día en el sistema.
- Visualización del reporte de incidencias pendientes, reporte de existencia en almacén y reporte de partidas abiertas.
- Planificación de ventas
 - ✓ Revisar los lineamientos de ventas y considerarlos para hacer el ejercicio sobre administración de la oferta y/o atención a la demanda por SKU³⁰ y Cliente
 - ✓ Tomar en cuenta los lanzamientos y fallas de producto
 - ✓ Preparar argumentos de venta, de acuerdo a las observaciones de la semana anterior y la retroalimentación que haya dado el supervisor

Recordatorio:

- Se debe tener disponible el reporte actualizado con los contactos diarios de manera impresa, en caso de contingencia



Figura N° 5.3. Flujograma de Preparación de Gestión Diaria

b. Preparación de la Llamada

³⁰ SKU: abreviatura de *Stock Keeping Unit*, que significa unidad de control de inventario

Una preparación adecuada de la llamada permite garantizar una gestión de venta exitosa ya que, de presentarse algún problema con el Sistema, es posible tomar acciones de inmediato antes de realizar la llamada. Se debe considerar:

- Verificar datos relevantes para el contacto con el cliente: código, nombre, teléfono, región, frecuencia de servicio, etc. Esta revisión permite garantizar que lo que se registre en el sistema corresponda con el cliente correcto
- Visualizar si el cliente tiene documentos pendientes: facturas vencidas, cheques devueltos y/o notas de crédito o débito por aplicar, así como disponibilidad de crédito con el fin de informarle durante la llamada
- Revisar el segmento del cliente de manera que se pueda identificar el portafolio que le corresponde, así como la planificación de objetivos.



Figura N° 5.4. Flujograma del proceso de Preparación de la Llamada

c. Gestión de Venta

Al establecer la llamada se debe saludar al cliente:

- Los primeros 30 segundos son cruciales para concretar una venta, la primera impresión es la que cuenta
- Una buena entrada con el cliente permitirá:
 - Captar su atención
 - Romper el hielo
 - Preparar el terreno para la negociación del pedido

El Operador de Televenta realiza las siguientes acciones:

1. Comunica al cliente que va a comenzar la negociación
2. Abre el módulo de pedido de venta y luego abre la pantalla de pedido sugerido.
3. Negocia con el cliente según la secuencia establecida en el catálogo y usa los argumentos preparados durante la planificación
4. Ofrece al cliente la cantidad de producto presentada en la pantalla de pedido sugerido

Recordatorio:

- Si existen productos nuevos o en promoción ofrecerle al cliente razones lógicas para despertar su entusiasmo y finalmente comprar dichos productos

Los Pasos de la Ventas deben ser practicados constantemente, y de esta manera se obtendrá éxito en la labor. Así mismo, adoptando estos pasos usted concluirá que son útiles para negociar cualquier aspecto no sólo a nivel profesional sino también personal

Manejo de Objeciones con los Clientes:

- El manejo de objeciones es una de las herramientas básicas que el teleoperador debe aplicar para lograr una venta exitosa
- Son un “pero” u oposición que pone el cliente en contra del producto, promoción o servicio que se le vende. Sin embargo, es de resaltar que las objeciones sirven como ayuda o indicaciones en el proceso de ventas y éstas a su vez operan como argumentaciones con las cuales el cliente detiene la compra
- La norma más efectiva y fundamental para rebatir objeciones, radica en un conocimiento amplio del producto y del manejo del negocio del cliente. De allí la importancia que debe prestar el teleoperador en asimilar ampliamente la Presentación de Ventas

Cierre de la Venta

Es el momento en que el Operador de Televenta llega a un acuerdo con el cliente sobre el pedido que va a realizar ó aceptación de servicio, se procede a ello mediante la presentación del pedido sugerido, a través de:

- Ser aceptado para el cliente
- Ser positivo
- Reflejar confianza en sus sugerencias
- Apoyarse en buenos modales y en una actitud positiva
- Resaltar la garantía total que ofrecen los productos
- Verifica el pedido con el cliente, validando el número de bultos o unidades
- Explica al cliente que la completitud del pedido dependerá de las existencias

Recordatorio:

Es importante validar que las cantidades colocadas en el pedido sean coherentes con las ventas habituales del cliente, para evitar descontentos al momento del despacho

- Informa al cliente sobre partidas pendientes y/o vencidas, y alerta en caso de tener el límite de crédito excedido
- Recuerda al cliente que todo cheque devuelto debe ser cancelado con depósito bancario en efectivo o cheque de gerencia, en caso contrario, no se podrá realizar la venta en la próxima llamada

Importante:

El cliente debe notificar el pago del cheque devuelto con anterioridad a su día de despacho para poder procesar el mismo. De otra forma el cliente no recibirá la mercancía

- Se debe recordar al cliente el día que recibirá el producto

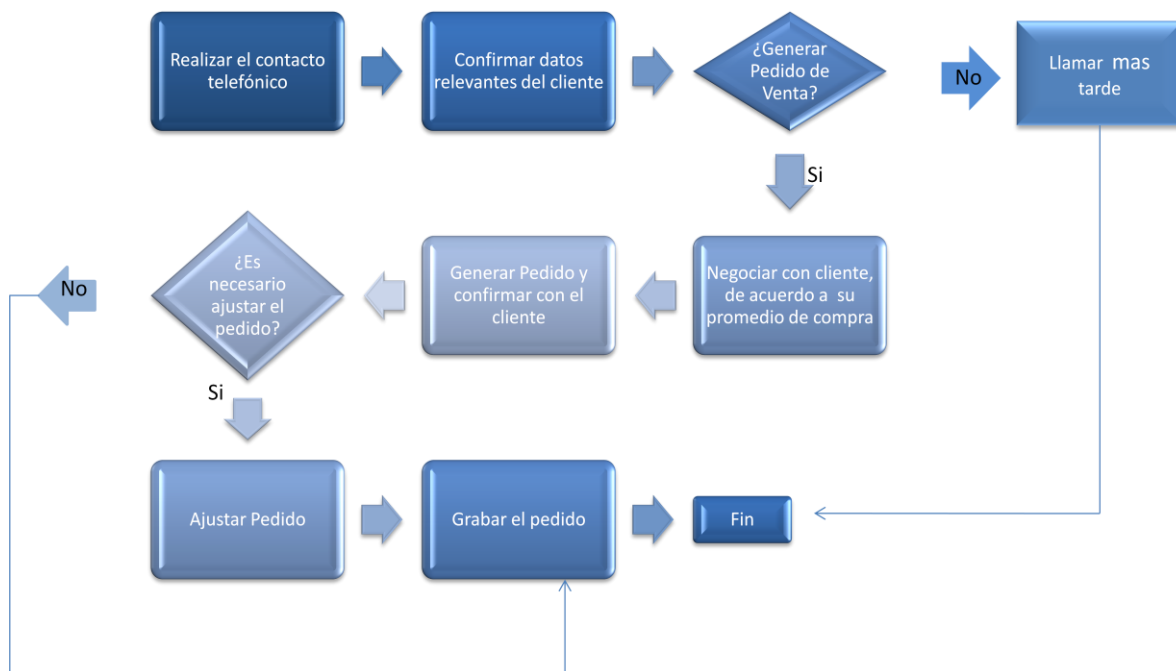


Figura N° 5.5. Flujograma del proceso de Cierre de la Venta

d. Cierre de la Llamada

El análisis de gestión en la llamada permitirá aplicar mejoras en las siguientes llamadas. Antes de llamar al próximo cliente, se debe analizar como fue el desempeño durante la llamada, tratando de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué me faltó por lograr en colocación de productos?
- ¿En qué puedo mejorar?
- ¿Cómo lo voy a lograr?

Es importante completar la planificación de objetivos de acuerdo con las pautas dadas por el supervisor.



Figura N° 5.6. Flujograma del proceso de Cierre de la Llamada

e. Cierre de la Gestión Diaria

El cierre de la gestión diaria consiste en visualizar y analizar los reportes e indicadores que reflejan lo ocurrido con el fin de todas las llamadas de ese día. Este paso debe contemplar:

- Validar el cierre de la lista de llamadas.
- Visualización y análisis del reporte de gestión diaria.
- Visualización del reporte de actividades diarias y distribución de información (incidencias, observaciones, etc.) dependiendo del caso.
- Visualización y análisis de indicadores BW cuando corresponda.

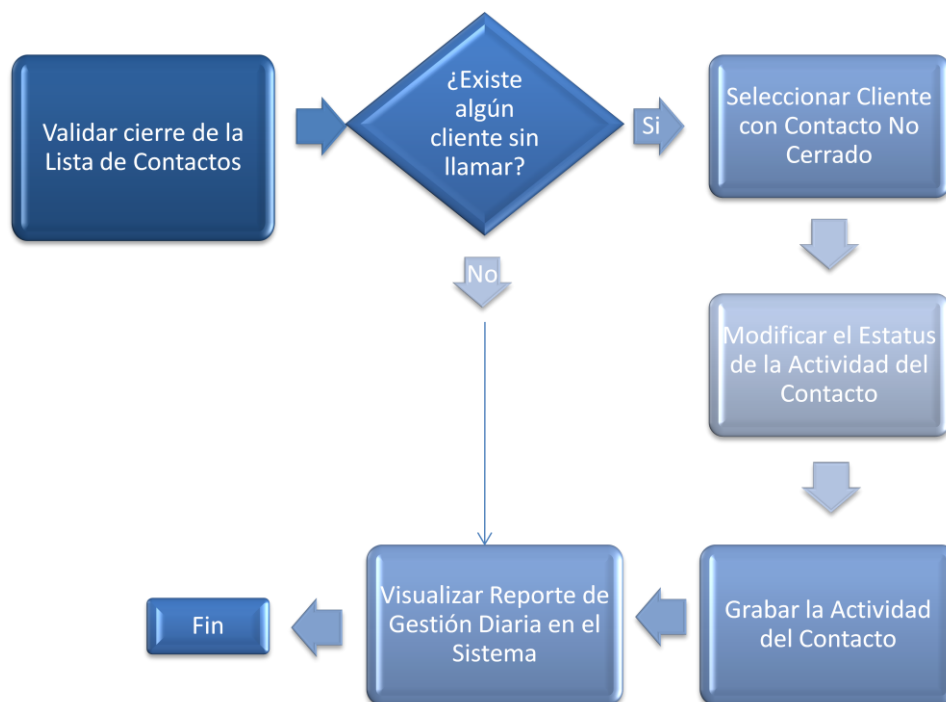


Figura N° 5.7. Flujograma del proceso de Cierre de la Gestión Diaria

Proceso de Contingencia:

En caso de presentarse alguna contingencia que afecte el desempeño normal del proceso, se debe seguir los siguientes pasos:

Preparación de la gestión diaria:

- El Operador de Televenta debe tener a mano y actualizados (ya sea en formato impreso o en archivo electrónico), el reporte de contactos diarios, el formato de pedido, el reporte de datos maestros de clientes, de esta forma si no se dispone de sistema puede ejecutar el ciclo de llamadas y la toma del pedido.

Gestión de llamadas:

- En caso de necesitar grabar un pedido fuera del día de contacto el Operador de Televenta deberá ingresar los datos del cliente a través del botón “identificación de cuenta” y colocar el sentido entrante.
- En caso de no contar con el sistema deberá realizar las llamadas y registrar los pedidos de manera manual y posteriormente ingresarlos al sistema una vez restablecido, ya sea dentro de la lista del día o mediante el punto anterior.

5.10. IMPLANTACIÓN DEL MODELO

Pasos a seguir para seleccionar clientes a atender a través de la Modalidad de Venta Telefónica:

- Se elabora un ranking de clientes considerando la venta promedio mensual, de los últimos tres meses previos a la fecha de análisis.
- Se seleccionan aquellos clientes cuyas ventas se encuentran dentro de los límites máximo y mínimo, contemplados como clientes rentables para ser atendidos través de Televenta, de acuerdo al punto de equilibrio calculado.
- Para cada cliente se debe considerar su día y frecuencia de contacto, para poder calcular cuántos recursos se requieren para atender a estos clientes
- Se debe calcular el tiempo promedio de atención de llamada del operador y el procesamiento de toma de pedidos
- Se sugiere, investigar en el mercado y con otras empresas, cual es el tiempo promedio que puede tomarse para este tipo de actividad

- Se calcula cuantos clientes por día, puede atender un operador, considerando la jornada laboral.
- Esta jornada laboral, debe considerar los tiempos de descanso establecidos para trabajos de servicios telefónicos.
- Se utiliza la siguiente herramienta para calcular el número de operadores requeridos:

Tabla N° 5.12 Cuadro para Cálculo de Recursos para Televenta

Dimensionamiento Operador de Televenta				
Cientes Totales	5.350	Cientes/Frecuencia		Llamadas por Semana
Semanal	50%	2.675	Semanal	2.675
Quincenal	40%	2.140	Quincenal	1.070
Mensual	10%	535	Mensual	134
		5.350		3.879
		No de contactos/semana		275
				14,10
		Televentistas Necesarios		14

Para Realizar una Prueba Piloto:

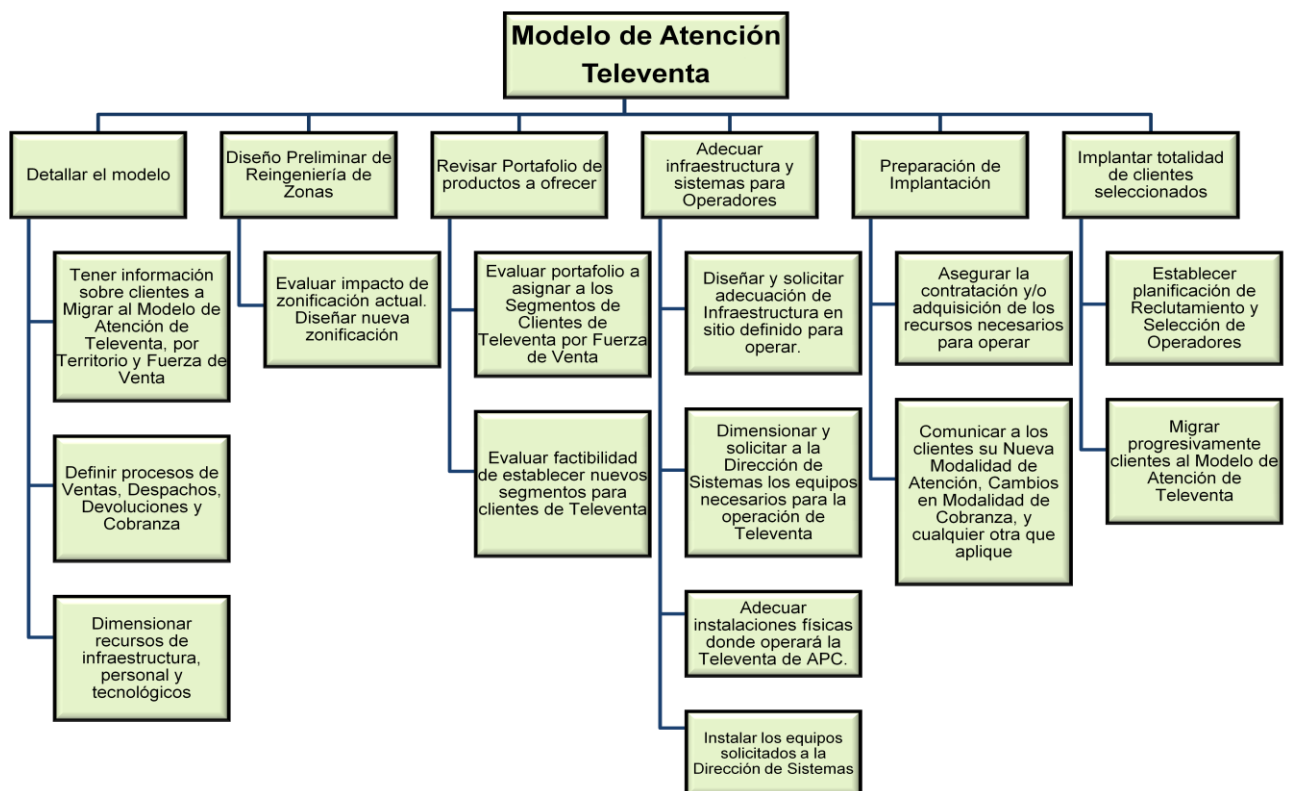
- Se toma la población total de clientes y se selecciona una muestra de clientes, representativa de la población.
- A estos clientes seleccionados se les ofrecerá cambiar la Modalidad de Atención y adicionalmente se debe seleccionar un grupo de clientes con características similares que servirá como control y para comparar los resultados obtenidos
- Se debe establecer los indicadores que medirán los resultados de los cambios realizados: volumen de ventas, efectividad de venta, efectividad de contacto, volumen de devoluciones
- Por cada cliente contactado por operador se debe tomar el tiempo desde el momento de iniciada la llamada hasta el saludo final. Estos tiempos serán los considerados para realizar la implantación definitiva al resto de los clientes seleccionados para el modelo
- La prueba servirá de base para definir o ajustar los siguientes procesos:

- Procesos básicos: venta telefónica a través de un operador por fuerza de venta y atención mixta para clientes de CFH y elaboración de Políticas y Procedimientos del Modelo de Atención Televenta
- Críticos de la operación: Despachos y Cobranza para algunos clientes.
- Procesos especiales: Servicio post-venta y seguimiento a devoluciones de mercancía
- Se debe establecer las actividades que debe contemplar la implantación por Fuerza de Venta
 - Estructura de supervisión de los operadores
 - Definición de zonas de ventas a crear para los operadores, establecer listas de contactos por día, considerando la frecuencia de contacto semanal
 - Control de la cobranza de los clientes, incorporar la relación que debe existir con el Representante de Ventas, Coordinador de Ventas, Gerente de Territorio y Servicio al Cliente
 - Establecer flujo de proceso y validación de datos de crédito en el sistema de apoyo para la gestión de Televenta
 - Validación de datos a migrar del sistema comercial al CRM seleccionado. Asegurar completitud de datos de los clientes, particularmente números telefónicos y personas contactos encargadas de la compras de productos
 - Establecer flujo de documentación del proceso de levantamiento de actas de destrucción de productos no conformes en los puntos de ventas.
 - Establecer planificación, ejecución de proceso de venta telefónico, revisión y validación de pedido sugerido, cierre de la venta y validación del despacho de pedido
 - Establecer proceso de atención posventa a los clientes de Televenta, quejas, reclamos, cobranzas, etc.
 - Definir incorporación o desincorporación de productos del surtido a los clientes de Televenta
 - Definir como se realiza la atención a estos clientes de Televenta

- Definir como debe hacerse el mantenimiento de los datos de clientes de Televenta y como se afecta la atención al momento de requerirse reestructuración de zonas de ventas
- Definir como realizar el proceso de identificación de la frecuencia de atención al cliente
- Definir cuales indicadores deben considerarse tanto para el Operador de Televenta como el Representante de Ventas involucrado en la atención a clientes

5.11. EJECUCIÓN DEL MODELO

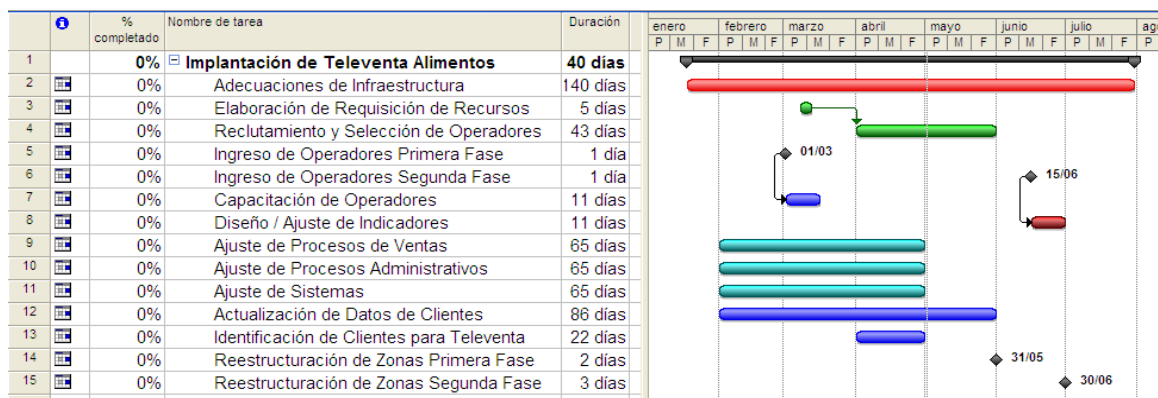
5.11.1. Elaborar la Estructura Desagregada de Trabajo.



5.11.2. Elaborar el presupuesto preliminar de implantación considerando los recursos necesarios para operar el nuevo modelo. Calcular el valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.

Ahorros		Año 1	Año 2	Año 3
Ahorros				
Operador EFE	BsF.	848.065	1.183.486	1.666.339
ZDVs	BsF.	5.705.425	7.961.996	11.210.426
Viáticos	BsF.	58.357	81.437	114.663
CDV	BsF.	1.612.284	2.249.964	3.167.931
Licencias SAP	BsF.	99.982	139.527	196.452
Mantenimiento Licenci	BsF.	19.996	27.905	39.290
Ahorro Operativo	BsF.	8.344.110	11.644.316	16.395.101
Gastos iniciales		1.468.456		
Gastos operativos		3.081.097	4.299.712	6.053.959
Flujo Neto de Fondo		-1.468.456	2.631.506	7.344.604
				10.341.142
VPN		Bs 9.841.118,66		
TIR		267%		

5.11.3. Establecer el cronograma de implantación, así como el dimensionamiento de los recursos con los cuales se cuenta para la implantación. Identificar hitos y ruta de camino crítico.



5.11.4. Elaborar Resumen Ejecutivo para obtener aprobación de la implantación.

5.11.5. Establecer plan de realización de la prueba piloto.

5.11.6. Documentar las hipótesis a validar en la prueba.

5.11.6.1. Indicadores de Gestión de Venta.

5.11.6.1.1. ¿Se garantiza el volumen de ventas a los clientes?

5.11.6.1.2. Resultados de Indicadores de Gestión de Operador se asemeja a la atención del Vendedor.

- 5.11.6.1.3. Comprobar premisa de que los clientes incrementan la venta al mantener la frecuencia semanal.
- 5.11.6.2. Presencia en el Punto de Venta.
 - 5.11.6.2.1. ¿Se mantiene la presencia de los productos en el punto de venta?
 - 5.11.6.2.2. Se garantiza los precios sugeridos de ventas y material publicitario.
- 5.11.6.3. Aceptación del modelo de atención.
 - 5.11.6.3.1. Aceptación del modelo por parte de los clientes.
 - 5.11.6.3.2. Aceptación de variaciones sobre el modelo.
 - 5.11.6.3.3. Opinión de los clientes sobre aspectos de la Modalidad de Atención.
- 5.11.6.4. Perfil del Cliente Televenta.
 - 5.11.6.4.1. ¿Cuál es tipo de cliente adecuado para Televenta?
- 5.11.6.5. Indicadores de Productividad
 - 5.11.6.5.1. ¿Cómo funciona el modelo?
 - 5.11.6.5.2. ¿Mejora la productividad de atención a clientes, respecto a la visita presencial?
 - 5.11.6.5.3. ¿Cuál es la productividad del Operador, en cuanto a número de atención diaria?
- 5.11.7. De acuerdo a los resultados de la prueba, se debe establecer la secuencia de implantación y levantamiento de los procesos, riesgos y plan de aseguramiento de calidad.
- 5.11.8. Tomar tiempos de atención promedio por cliente por fuerza de venta.
- 5.11.9. Dimensionar los operadores requeridos, de acuerdo a los tiempos y número de clientes que se puede atender durante la jornada laboral
- 5.11.10. Comunicar a los clientes que serán atendidos a través del Modelo de Atención de Televenta.
- 5.11.11. Realizar diseño de zonas para cada Operador de Televenta, considerando la frecuencia de atención a los clientes.
- 5.11.12. Ejecutar proceso definitivo de atención a clientes.
- 5.11.13. Realizar seguimiento

5.12. GESTION DE RIESGO

De acuerdo a lo que establece Yamal Chamoun en su libro, Administración Profesional de Proyectos, el objetivo de establecer un mapa de gestión de riesgo es el de “Identificar las áreas de oportunidad por lograr y las amenazas por controlar.” Es por ello que se sugiere y en este caso de elabora una Matriz con los riesgos identificados y se sugiere la estrategia de mitigación y acciones apropiadas para cada una de ellos.

Las fases de Gestión de Riesgos se detallan de manera clara en la página 273 del PMBOK:

- **Planificar la Gestión de Riesgo:** en esta fase se define como realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto.
- **Identificar los Riesgos:** se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- **Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos:** consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Monitorear y Controlar los Riesgos:** se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.

N° IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (1 a 5)	IMPACTO RELATIVO (A a E)	PROB. x IMPACTO	CALIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	ACCIÓN DE MITIGACIÓN
CN	CASO DE NEGOCIO (CN)						
CN1	No existe o es escasa la sincronización y alineación con los clientes	3	C	0,10	MODERADO	Prevenir	Desplegar un Plan de Comunicación a los clientes sobre las ventajas del Modelo
CN2	Escasa experiencia en este tipo de proyectos por parte de los miembros del equipo	2	B	0,03	BAJO	Mitigar	Realizar actividades de capacitación sobre aspectos importantes de Modelos de Atención y Control de Proyectos
CN3	Restricciones de presupuesto impidan la ejecución del plan establecido	3	D	0,20	ALTO	Reducir	Ajustar el proyecto a los recursos que se aprueben
CN4	Fallas en el Dimensionamientos de Tiempo de Atención por Cliente, implica que los recursos dimensionados son insuficientes	2	D	0,12	MODERADO	Mitigar	Implantar solo un número de clientes que permita la operación y justificar la incorporación de nuevos operadores
PL	POLITICOS/SOCIALES/LEGALES/REGULATORIOS (PL)						
PL1	Puesta en vigencia de horario laboral distinto al actual, modifica el dimensionamiento realizado del número de operadores y de clientes a atender	2	C	0,06	MODERADO	Aceptar	Ajustar el número de clientes a los que puede atender el Operador Ajustar la frecuencia de atención de los clientes
PL2	Retraso en la obtención de permisologías para operar en las nuevas instalaciones	3	C	0,10	MODERADO	Planes de Contingencia	Ajustar el Plan y adecuarlo a los tiempos de mejoras en la infraestructura Operar en otras oficinas que se adecúen para la instalación temporal de los Operadores
AL	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO (AL)						
AL1	Falta de aprobación de adecuaciones de Oficina, y no se cuente con otra instalación para la implantación del centro de televenta	2	C	0,06	MODERADO	Planes de Contingencia	Posponer la salida en vivo y justificar ante la Dirección
AL2	Decisión de incorporar a un número de clientes sustancialmente distinto a los considerados en el modelo inicial impacta en el número de recursos a contratar y las adecuaciones de puestos de trabajo	3	C	0,10	MODERADO	Mitigar	Ajustar el número de Operadores de acuerdo al número de clientes a atender a través de esta modalidad
AL3	Retardo en la documentación del Modelo de Atención de Televenta, impacta la salida en vivo de la segunda fase del modelo	2	C	0,06	MODERADO	Prevenir	Solicitar apoyo a la Gerencia de Procesos para la documentación
AL4	Retardo en la aprobación del presupuesto impacta la fecha de contratación o adquisición de equipos, adecuaciones de infraestructura y contratación del personal	3	D	0,20	ALTO	Mitigar	Negociar previamente con los proveedores, previendo que existan retrasos en la aprobación
AL5	Aprobación de un monto inferior del Presupuesto impacta el dimensionamiento de implantación	3	C	0,10	MODERADO	Mitigar	Ajustar el número de Operadores al monto aprobado por la Dirección

N° IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (1 a 5)	IMPACTO RELATIVO (A a E)	PROB. x IMPACTO	CALIFICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	ACCIÓN DE MITIGACIÓN
CO	PROCESO DE CONTRATACION (CO)						
CO1	Retardo en el proceso de selección de Teleoperadores y Supervisor	4	C	0,14	MODERADO	Prevenir	Enviar Solicitud de Personal a la Gerencia de Personal
CO2	Prevalencia de contratación de personas discapacitadas, retarda la contratación de teleoperadores	2	C	0,06	MODERADO	Prevenir	Negociar con la Gerencia de Personal la fecha de salida en vivo del proyecto
CO3	Retardo en el inicio de los trabajos de adecuación de oficina, retrasaría la implantación de la segunda fase del proyecto	3	C	0,10	MODERADO	Mitigar	Posponer la salida en vivo y justificar ante la Dirección
TE	TECNOLOGÍA (TE)						
TE1	Posible retraso en la instalación de los equipos de computación para los operadores de televenta, impacta la fecha de inicio de la implantación	3	C	0,10	MODERADO	Prevenir	Solicitar a la Dirección de Sistemas inventario de equipo disponible en deshuso
AT	ASPECTOS TECNICOS (AT)						
AT1	Falta de Configuración de Pedidos Sugeridos en CRM, retarda el procesamiento de Pedidos	4	C	0,14	MODERADO	Mitigar	Elaborar una herramienta con la información de compra promedio de los clientes, de acuerdo a su frecuencia de compra
AT2	Falta de Configuración de Frecuencia de Visita distinta a Semanal dificulta la creación de las listas de contacto de clientes	4	C		BAJO	Mitigar	Elaborar una herramienta que muestre los días de contacto de los clientes. Validar esta información con el listado de clientes del sistema
AT3	Fallas en los Indicadores de Gestión configurados	3	C	0,10	MODERADO	Planes de Contingencia	Elaborar herramienta para el cálculo de indicadores de manera manual
AT4	Retraso en el Ajuste de Indicadores de Ventas	3	C	0,10	MODERADO	Planes de Contingencia	
OP	OPERACIÓN (OP)						
OP1	Fallas en el Sistema de Atención a Clientes	3	D	0,20	ALTO	Planes de Contingencia	Elaborar metodología para Contingencia en toma de pedidos a clientes
OP2	Fallas en las líneas telefónicas	2	D	0,12	MODERADO	Planes de Contingencia	Solicitar teléfonos celulares como contingencia a las fallas de la central telefónica
OP3	Fallas de Suministro Eléctrico	3	D	0,20	ALTO	Planes de Contingencia	Desarrollar un documento con el proceso de contingencia. Tomar los pedidos en formatos de pedidos, para transcribirlos posteriormente al sistema
OP4	Errores en la lista de Contactos de los Operadores	4	C	0,14	MODERADO	Planes de Contingencia	Tener un listado de clientes por día de atención, en un archivo excel. Este archivo debe contener adicionalmente los números telefónicos y personas contacto

CAPITULO VI

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

6.1. REPORTE DE RESULTADOS

Este trabajo se enfoca en el diseño de la propuesta para definir un Modelo de Atención para clientes de bajo volumen de compra, específicamente un Modelo de Venta Telefónica. Aun cuando hemos determinado que este Modelo de Atención aplica para clientes que no requieren de la visita presencial de vendedores, tal es el caso de Industrias, Cadena de Comidas Rápidas, Distribuidores de Helados, entre otros.

Los procesos definidos para la atención de clientes de manera telefónica, se ajustan a la realidad del mercado venezolano. El diseñar como proceso el ciclo de llamadas salientes, facilita la adopción del modelo. Los clientes en Venezuela no tienen por costumbre realizar sus compras a través de medios telefónicos. Son pocas las empresas que ofrecen este servicio, en el sector de alimentos.

Cuando se incorpora la metodología de cálculo de rentabilidad por cliente para definir si se debe o no adoptar un Modelo de Atención específico a un grupo o segmento de cliente, se enfatiza la visión financiera que se debe tener en estas relaciones comerciales.

Dependiendo de la estrategia que defina la empresa, en materia de atención al mercado o de cómo llevar sus productos al mercado, es aplicable la metodología de Costo de Servir.

6.2. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN

Dentro de las estrategias de la empresa, representadas en el Gráfico 4.1. (Pág. 37) se expone que la distribución será Directa, Extensiva, con Ejecución Perfecta y al Menor costo Posible. Referido al Portafolio Tradicional, el cual lo conforman los

productos regulados o sujetos a control en su aumento de precios, se habla de tener Liderazgo en Costos.

En correspondencia a estos dos pilares estratégicos, se debe incorporar el elemento rentabilidad para la atención a clientes. Los componentes del Costo de Servir, son:

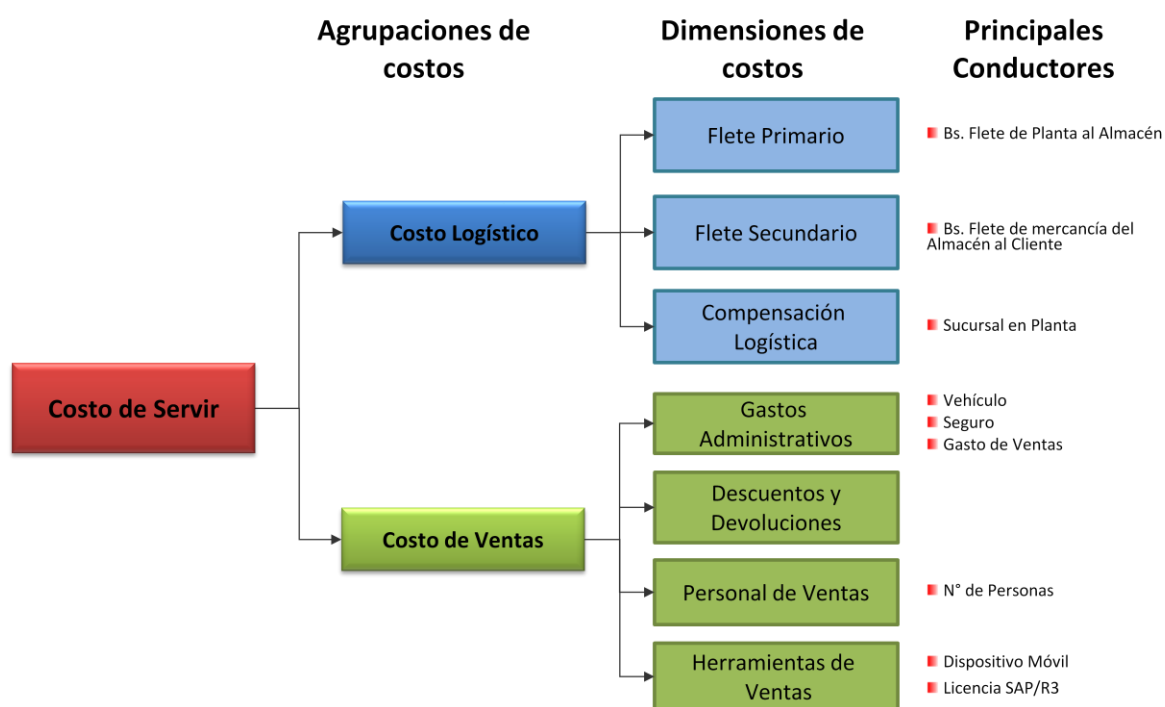


Gráfico 6.1. Componentes del Costo de Servir

Fuente: Análisis Financiero. Empresas Polar, año 2010

Si al calcular el costo de servir el mayor porcentaje se ubica dentro de los costos logísticos, se debe evaluar si al hacer un cambio en el Modelo de Atención a clientes, realmente se logra un aumento en el porcentaje de Utilidad Neta.

Un cambio en el Modelo de Atención a clientes, repercute directamente en el costo de venta. El modelo de atención telefónica permite cambiar un personal de venta por otro más económico, adicionalmente está el hecho de que Operador Telefónico atiende en una relación mínima de 2 a 1 con respecto a la atención presencial, es decir que un Operador Telefónico como mínimo atiende al menos el doble de los clientes de un Representante de Venta en calle.

Adicionalmente tenemos el factor geográfico, ya que para atender a clientes vía telefónica, tenemos ahorros a nivel de traslados de un cliente a otro. Dada la complejidad actual de tráfico en las principales ciudades del país, este es uno de los factores más importantes a considerar al momento de presentar las premisas del nuevo Modelo de Atención.

Una vez realizada la evaluación de las cuatro Fuerzas de Venta de Alimentos Polar y la realidad de atención de los clientes asociados a cada Fuerza de Venta, se plantea la siguiente secuencia en la implantación, por resultar de menor impacto a la operación actual:

6.2.1. Estrategia de Ejecución en Clientes de Alimentación Animal:

1. Los clientes de Alimentación Animal en su mayoría, se encuentran ubicados en áreas extraurbanas, cercanas a áreas de explotación animal (caso de Distribuidores y Casas Agrícolas), o en Centros de Explotación Animal (Fincas, Haciendas, Haras).
2. Estos clientes retiran la mercancía de manera directa en los dos centros de Suministro que existen a nivel nacional. Los clientes de las zonas de Centro, Metropolitana y Oriente, cargan la mercancía que compran en la Planta Turmero, Estado Aragua y los clientes de Centro Occidente, Occidente y Andes retiran sus productos en la Planta Chivacoa, Estado Yaracuy.
3. Estos clientes cancelan sus facturas en la planta al momento de cargar sus productos, por lo que no existe gestión de cobranza directa, a menos que se presente atrasos en sus pagos o cheques devueltos.
4. Todos estos clientes cuentan con teléfono fijo, móvil y cuentas de correos electrónicos; a través de este último podemos hacerles llegar las listas de precio al existir cambio en los mismos.
5. Se cuenta en la empresa con el servicio de Centro de Llamadas, por lo cual es factible establecer el proceso de canalización de quejas y reclamos de estos clientes y hacer seguimiento post venta.

6. Dado el número actual de clientes que compran este tipo de productos, se calcula el número de Operadores necesarios para atenderlos, para este cálculo se debe considerar la frecuencia actual de compra.

Dimensionamiento Televentista					
Cientes Totales	402	Clientes/Frecuencia		Llamadas por Semana	
Semanal	62%	249	Semanal	249	
Quincenal	38%	153	Quincenal	76	
Mensual		0	Mensual	0	
		402		326	
		No de contactos/semana		300	
		Televentistas Necesarios		1,09	
				1,00	

7. Dada la naturaleza de los usuarios de estos productos, se sugiere contar con un experto, preferiblemente Médico Veterinario, para atender los reclamos que surjan, ya que el impacto económico de estos reclamos es considerable.
8. Estos clientes de Alimentación Animal, no son de bajo volumen de compra, pero permitirá ajustar los procesos y los sistemas a lo requerido por el negocio de alimentos.
9. Ayuda a disminuir el Costo de Servir de manera directa, ya que al mayor porcentaje del costo para esta Fuerza de Venta es el Costo de Venta. Los costos a nivel logístico son menores por no incurrirse en costos de flete primario ni secundario.
10. Se debe establecer el plan de comunicación a toda la Fuerza de Venta, con los argumentos que sustentan este cambio de atención a los clientes.
11. Por el número de clientes a implantar se facilita hacerlo un mismo día y no progresivo.

6.2.2. Estrategia de Ejecución en Clientes de Helados y Postres:

1. De acuerdo al análisis realizado sobre los clientes de Helados y Postres, que pueden ser atendidos a nivel telefónico, tenemos los Distribuidores de Helados, las Franquicias EFE y Cadenas de Comida Rápida. Para los dos primeros tipos de clientes, los equipos de conservación de producto tienen mayor capacidad de almacenamiento, mientras que las cadenas de

comida rápida tienen un portafolio específico ya negociado con la Gerencia de la empresa.

2. Todos estos clientes requieren de mayor frecuencia de atención que los otros tipos de clientes, porque la rotación de sus productos es mayor. Los Distribuidores son los que se encargan de surtir los carritos de helados que se encuentran en la calle y las Franquicias se concentran mayormente en Centros Comerciales. Algunos de estos requieren de una atención de 2 a 3 veces a la semana.
3. Algunos de estos clientes se encuentran fuera de las rutas de los Representantes de Ventas. Por lo que el factor geográfico es preponderante al momento de seleccionar a los clientes a atender a través de este Modelo. La compra de estos clientes debe justificar el costo de flete en que se debe incurrir para hacer llegar los productos a sus locales.
4. Estos clientes poseen crédito y sus facturas las cancelan a través de depósitos bancarios o transferencias, que comunican vía fax o correo electrónico a las sucursales.
5. En el caso de Helados y Postres, el mayor porcentaje de Costo de Servir recae en el Costo Logístico. Pero a nivel de atención de todos los clientes, los que incurren en mayor porcentaje de Costo de Venta, son los clientes sugeridos para este Modelo, debido a su frecuencia de atención.
6. A escala nacional el número de Distribuidores, Franquicias y Cadenas de Comidas Rápidas, son cerca de 300, por lo que el número de Operadores a ingresar son solo 2, de acuerdo a la herramienta de cálculo reflejado en la Tabla 5.11. de la página 83.

Dimensionamiento Televentista				
Cientes Totales	317	Clientes/Frecuencia		Llamadas por Semana
Alta	40%	127	Alta	254
Semanal	55%	174	Semanal	174
Quincenal	5%	16	Quincenal	8
		317		436
		No de contactos/semana		250
		Televentistas Necesarios		1,74
				2,00

7. Con el personal de venta presencial, que actualmente atiende estos clientes se elaboraría un plan de captación de nuevos clientes, con la

intención de incrementar el volumen de venta actual y utilizar en mayor medida la capacidad instalada de la Planta.

6.2.3. Estrategia de Ejecución en Clientes de Consumo Masivo:

1. Una vez calculado el punto de equilibrio de rentabilidad de clientes de esta Fuerza de Venta, se determina que la mayoría de los clientes que actualmente se atienden están por encima del punto de equilibrio de rentabilidad.
2. Esto es consecuencia de un plan desarrollado desde hace unos años, donde se tiende a sustituir los clientes no rentables, adicionalmente se ha tomado la decisión de no crecer en la cartera de clientes, por lo que se ha restringido la atención solo a un número reducido de comercios, cerca del 11%³⁵ de los clientes, registrados en el Maestro Integrado de Clientes de Empresas Polar.
3. No se recomienda por los momentos implantar para esta Fuerza de Venta un cambio en Modelos de Atención, ya que el resultado sería crear holguras en las actuales zonas de ventas, y no se podría incorporar nuevos clientes, para cubrir estas holguras, por fallas en los inventarios de productos regulados, que demandarían estos nuevos clientes.
4. La incorporación de Operadores de Televenta para atender a clientes de bajo volumen de compra, lo que haría es incrementar el costo de venta, ya que no se podría hacer sustitución de recursos, por la dispersión geográfica de los clientes.

6.2.4. Estrategia de Ejecución en Clientes de Consumo Fuera del Hogar:

1. El número de clientes que se ubica por debajo del punto de equilibrio, es de 8 mil. Este representa cerca del 50% de los clientes activos para esta Fuerza de Venta, por ende el impacto a nivel de costo de venta es significativo.

³⁵ En el Maestro Integrado de Clientes de Empresas Polar, al mes de Marzo 2010 se refleja que el número de clientes registrados es de 276.483. Para ese mismo mes el número de clientes de Consumo Masivo es de 30.311.

2. Por cada 2,5 Representantes de Venta (RDV), se requeriría del uso de 1 Operador, es decir que actualmente un RDV atiende a 24 clientes y un Operador puede atender 64 clientes promedio por día.

Prom. Clientes Operador: 8 horas jornada/día * 60 min/hr = 480 min/d
 = 480 min / 7,4 min/cl. = 64,86 cl/día

3. Al realizar la prueba con estos clientes se debe tomar los tiempos de ejecución por cada paso del proceso del ciclo de llamada:

Día	Preparación Llamada	Realizar Llamada	Negociar Pedido	Cierre de la Llamada	Cierre de la Gestión	Total Gestión
Lun	00:27	01:13	03:30	02:02	00:20	07:32
Mar	00:35	01:38	03:16	02:02	00:19	07:50
Mier	00:42	01:30	03:08	02:01	00:18	07:39
Jue	00:36	01:25	03:01	02:02	00:15	07:19
Vie	00:35	01:36	03:26	02:02	00:22	08:01
Promedio	00:35	01:28	03:16	02:01	00:18	07:40

4. Para el caso de este tipo de clientes se debe evaluar quien debe ejecutar la actividad de cobranza, debido a que estos no tienen facilidad de realizar transmisiones de pago vía fax, ni transferencias electrónicas, porque en su mayoría no están bancarizados.
5. La propuesta en este sentido, se orienta a ofrecer una atención mixta a estos clientes, es decir mantener una parte de atención presencial y sustituir visitas del Representante de Ventas por Llamadas Telefónicas.
6. Dado que los transportistas de esta Fuerza de Venta son contratados por compañías de transporte con quien se mantiene relación comercial, no está permitido que realicen cobranzas en nombre de Alimentos Polar, para que no se entienda que existe relación laboral.
7. Con esta propuesta, si un cliente tiene atención semanal, tanto para el Operador como el RDV se atenderá de manera quincenal, lo mismo ocurre cuando el cliente es de frecuencia de atención quincenal, cada uno de estos actores lo atenderá de manera mensual, solo que en semanas distintas.

LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM
1	2	RDV	4	5	6	7
8	9	TV	11	12	13	14
15	16	RDV	18	19	20	21
22	23	TV	25	26	27	28
29	30					

8. El cálculo de Operadores de acuerdo al número de clientes y frecuencia de atención propuesta es el siguiente:

Dimensionamiento Televentista				
Cientes Totales	7.952	Cientes/Frecuencia		Llamadas por Semana
Semanal		0	Semanal	0
Quincenal	70%	5566	Quincenal	2783
Mensual	30%	2386	Mensual	596
		7952		3380
		No de contactos/semana		320
		Televentistas Necesarios		10,56
				11,00

9. El ahorro a nivel de Costo de Venta resulta significativo, si consideramos la relación RDV – Operador reflejada en el punto n° 2 de este aparte.
10. Se debe realizar ajustes a nivel de Condiciones de pago de los clientes, dado que con este modelo el que realizaría la cobranza es el Representante de Ventas, y esta actividad se realizaría de acuerdo a la nueva frecuencia de atención que le corresponde a este.

6.3. PROCESO DE DEFINICIÓN.

1.- Porcentaje (%) de cumplimiento del Proceso de Definición:

En esta etapa el Proyecto se encuentra en su 100% de cumplimiento. Se tienen los procesos de cálculo, estrategias de implantación, Plan de Mitigación de Riesgos, Plan de Comunicación, Planes de Calidad, de Reclutamiento y Capacitación para el personal a incorporar a la estructura.

2.- Fortalezas y logros

Las Fortalezas y Logros detectados son: se cuenta con el apoyo de los Patrocinadores del Proyecto, se cuenta el presupuesto aprobado para la ejecución, se cuenta con la infraestructura física para realizar la implantación en su primera fase.

Adicionalmente se cuenta con la Herramienta tecnológica necesaria para la ejecución del Modelo de Atención. Existe un Proyecto en paralelo para el ajuste de los procesos a esta herramienta.

3.- Oportunidades de mejoras

Solo se cuenta con 2 recursos para el control e implantación del Proyecto, se tiene apoyo de otras unidades para tareas específicas, pero en función de esto se elaborará el plan para mitigar los riesgos de implantación.

De los análisis realizados a los segmentos de clientes y considerando los productos comercializados por Alimentos Polar, se sugiere evaluar otros Modelos que brinden a un grupo específico de clientes un Modelo de Atención optimo. No todos los clientes requieren de atención presencial o telefónico, por lo que podría diseñarse modelos de atención electrónico, por ejemplo.

4.- Plan de Acción.

Se plantea realizar la implantación en dos fases para ajustarlo al número de recursos disponibles. Se tiene dentro del plan culminar el proyecto con éxito en cuanto a tiempo, costos y calidad.

Para esta fase evaluada no se tiene ejecución en la partida de costos, pero a nivel de tiempo se está en un 100% de cumplimiento.

CAPITULO VII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

7.1 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La investigación realizada tuvo como principal objetivo el Diseñar un modelo de atención a clientes en una empresa de consumo masivo de alimentos, proyecto que se elabora siguiendo la metodología de Gerencia de Proyectos del PMI.

Al revisar cada uno de los objetivos específicos establecidos en el Capítulo I, y una vez planteado el Análisis de Resultados según el Diseño propuesto se puede evaluar el grado de cumplimiento de estos:

- Analizar el estado del arte de Modelos de Atención a clientes a nivel mundial.
 - En el capítulo V, se exponen los distintos Modelos de Atención existentes a nivel mundial, sobre todo los aplicables a empresas de Consumo Masivo. De allí se toma las que se adaptan al mercado venezolano, considerando la realidad en cuanto a sofisticación logística, de pago y generación de pedido de los clientes de la empresa bajo estudio.
- Analizar el servicio de ventas de los clientes de la unidad de negocio seleccionada.
 - En los capítulos IV y V, se explican cuales son las Fuerzas de Ventas del negocio bajo estudio, se documenta la teoría aplicable a estas fuerzas de venta, Modelos de Atención existentes y los servicios de los cuales consta los Modelos de atención.

- Evaluar la solución tecnológica más idónea al modelo de atención a clientes.
 - En el Capítulo V, página 72, se refleja el Análisis Comparativo de algunos Sistemas de Información, específicamente de CRM, existentes en el mercado Venezolano. Este análisis fue validado con especialistas de sistemas de Empresas Polar, quienes finalmente deciden adoptar el SAP CRM como herramienta tecnológica para el Modelo de Atención Telefónica a Clientes.
- Diseñar los procesos que fundamentan al Modelo de Atención.
 - En el Capítulo V, páginas 75 a la 82, se describe cada uno de los Procesos del Modelo de Atención Propuesto. Se incluye para cada uno un Flujograma de cada actividad a realizar por el ejecutante.
 - Adicional a estos procesos se agrega como Anexo, los Roles, Responsabilidades y Relaciones de cada cargo que involucra estos procesos.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los Modelos de Atención a Clientes deben responder a las Estrategias de la empresa, así como a grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios que demande. Es por ello, que la propuesta de cómo debe ser atendido un cliente debe ser negociado y no impuesto por la organización.

Cuando la orientación estratégica de una empresa es hacia mantener o aumentar la Participación de Mercado o hacia el aumentar la Distribución Numérica y Distribución Ponderada en el mercado, no resulta coherente el medir la rentabilidad del cliente, porque la ocasión de consumo y disponibilidad de producto en los puntos de ventas no es cuantificable.

En el caso de Alimentos Polar, donde se tiene un portafolio, cuyo mayor volumen de venta es en productos de precio regulado y de aumentos de precio controlado, el análisis de costo de servir y rentabilidad por cliente es de mucho valor, para determinar qué grupo o segmento de clientes se va a atender. No es aconsejable en estos casos realizar esfuerzos de atención hacia clientes con los cuales se pierde dinero al atenderlos de manera directa.

Aquellos clientes que una vez evaluado en punto de equilibrio y no es rentable atenderlos a través de Modelos de Atención de bajo costo, se les debe ofrecer alternativas de abastecimiento, para que no desaparezcan del mercado.

Al realizar el Análisis de los Componentes de Costo de Servir, se debe evaluar cuál de estos representa el mayor porcentaje en el costo total. Si variamos los costos en aquellos elementos que tienen menor porcentaje, se corre el riesgo de no capitalizar los ahorros calculados, porque los otros componentes no se adapten a las mejoras sugeridas.

El Modelo de Atención Telefónico, es viable para clientes de bajo volumen de compra que están dentro del rango de rentabilidad entre dos Modelos de Atención existentes, pero lo es también para clientes que no requieran de visita presencial y que dan mayor valor a su tiempo de generación de órdenes de pedido. Existen clientes cuyas órdenes de compra son emitidas vía correo electrónico y con este nivel de servicio se sienten satisfechos.

En el mercado venezolano actualmente existe poca competencia en la producción y comercialización de productos de consumo masivo, Alimentos Polar, debe tener la flexibilidad en su estructura para adaptarse y cambiar en el momento en que esta realidad sea otra y se establezcan nuevas alternativas de abastecimiento.

El costo de servir puede calcularse desde componentes mayores (Territorios de Ventas) hasta los menores componentes (clientes), esto va a depender de la disponibilidad en la desagregación de los costos en los sistemas de información de las empresas.

Durante los primeros días de la implantación se debe realizar un seguimiento sobre aspectos que pasan a considerarse claves para el éxito del Modelo:

- Disponer de la información Telefónica de los Clientes, teléfonos fijos y móviles.
- Diseñar las listas de contactos de los clientes para los Operadores, de manera que se garantice se realicen las llamadas dentro del horario laboral. Se debe considerar que se realizarán varios intentos de llamadas a algunos clientes difíciles de contactar.
- Se debe considerar dentro de la jornada del Operador que debe existir comunicación con las otras unidades de servicio hacia los clientes, de acuerdo a la cadena de valor establecida por la organización. Es por ello que el número de clientes a de su lista diaria debe contemplar holguras.
- Se debe hacer un monitoreo continuo de los tiempos de ejecución diaria del Operador, para realizar ajustes en sus listas. Si existen holguras existirá la posibilidad de incorporar nuevos clientes al modelo de Televenta.

BIBLIOGRAFIA

1. Hernández, R., Fernández-Collado, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F. McGraw-Hill.
2. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Ed.). (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL.
3. INDEPABIS (2009). Gacetas Oficiales. Consultado en octubre, 2009 en www.indepabis.gob.ve.
4. Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Prentice Hall.
5. EMPRESAS POLAR (2009). Misión, Visión, Reseña Histórica. Consultado en octubre, 2009 en <http://www.empresas-polar.com/>.
6. Chamoun, Y. (2000). Administración Profesional de Proyectos. La Guía. México: McGraw Hill Interamericana.
7. Programa de Formación para Supervisores. Empresas Polar. Año 2009
8. Project Management Institute (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Pennsylvania, USA.
9. Trout, J (2004). La Estrategia según Trout. Colombia: McGraw - Hill/Interamericana de España, S.A.U.
10. Kotler, P. (2004). Los 10 Pecados Capitales del Marketing. Indicios y Soluciones.. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
11. Garay, U. y González M. (2005). Fundamentos de Finanzas. Con Aplicaciones al Mercado Venezolano.. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

ANEXOS

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	PÁGINA:	FECHA DE VIGENCIA:
	DENOMINACIÓN DEL CARGO:		
	Rol Táctico	NEGOCIO	
Dirección o Gerencia	PROPÓSITO GENERAL / MISIÓN DE CARGO		
Organigrama	Coordinar y planificar la ejecución del modelo de venta telefónica a través de la consolidación de los requerimientos de los planes de ventas de los portafolios a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas y maximizar la ejecución del modelo de Televenta de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección de Ventas.		
Posición a la que reporta el Supervisor:			
Director de Ventas y Distribución			
Supervisor Inmediato:			
Gerente Nacional de Ventas			
Esta Posición:			
Rol Táctico			
Cargos que le reportan a esta Posición:			
Rol Supervisorio			
	Finalidades / Procesos		
	Es Responsable de:		
	➤ Asegurar la planificación de ventas definida para el área de Televenta, a fin de validar que esté en línea con el plan operativo y necesidades del negocio. ➤ Hacer seguimiento al cierre de brechas entre los objetivos del plan operacional y los volúmenes de ventas, a fin de proponer planes de mejora. ➤ Revisar las promociones generadas por la Gerencia Nacional de Mercadeo para comunicar a los Supervisores de Televenta sobre los perfiles vigentes, su direccionamiento y las modificaciones o adecuaciones que pudieran sufrir en un periodo. ➤ Revisar el objetivo de clientes en cartera vs. el objetivo de cliente definido, a fin de comunicar a los Supervisores de Televenta y al Gerente de Territorio de Ventas, las oportunidades detectadas en la cartera de clientes para el cierre de brechas. ➤ Reforzar las estrategias del modelo de Televentas a través de las mejoras continuas del modelo, a fin de maximizar su ejecución. ➤ Identificar necesidades de recursos y estimar los costos para el ejercicio económico.		
	Es Ejecutor:		
	➤ Consolidar de los requerimientos de los planes de ventas de los portafolios. ➤ Hacer seguimiento.		
	Es Soporte de:		
	➤ El cumplimiento de los objetivos de ventas definidos en el plan operacional del negocio.		
REVISADO POR:	APROBADO POR:		

	DESCRIPCIÓN DE CARGO DENOMINACIÓN DEL CARGO: Rol Táctico	PÁGINA:	FECHA DE VIGENCIA:
		NEGOCIO	

Es Informado de:

> Los resultados de la gestión de Televentas.

Interacción		
Relaciones Internas / Externas	Finalidad de la relación	Dimensión
Rol Operativo	Ejecución de los Procesos de Venta	Intercambio de Información / Influir / Negociar / Motivar
Rol Supervisorio	Ejecución de los Procesos de Venta	Intercambio de Información / Negociar
Coordinador de Ventas	Obtención de Lineamientos de Ejecución y Validación de Datos de Clientes	Intercambio de Información / Negociar
Gerentes Nacionales de Ventas	Obtención de Lineamientos de Ejecución	Intercambio de Información / Negociar
Gerentes Territorio de Ventas	Obtención de Lineamientos de Ejecución	Intercambio de Información / Negociar
Gerencia Planificación y Distribución	Obtención de Lineamientos de Ejecución	Intercambio de Información / Negociar

REVISADO POR:	APROBADO POR:	

DESCRIPCIÓN DE CARGO DENOMINACIÓN DEL CARGO: Rol Supervisorio		PÁGINA: NEGOCIO:	FECHA DE VIGENCIA:
Dirección o Gerencia Organigrama Posición a la que reporta el Supervisor: Gerente Nacional de Ventas Supervisor Inmediato: Rol Táctico Esta Posición: Supervisor Cargos que le reportan a esta Posición: Rol Operativo		PROPÓSITO GENERAL / MISIÓN DE CARGO Supervisar y evaluar la gestión de Televentas asegurando la ejecución de procesos operacionales rentables y el cumplimiento de las metas e indicadores de ventas para cada portafolio, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia Nacional de Ventas. Finalidades / Procesos Es Responsable de: ➤ Supervisar la gestión de Televentas a fin de garantizar el cumplimiento de los estándares de operación establecida por el modelo de Televentas. ➤ Desplegar al Rol Operativo las estrategias definidas por la Gerencia Nacional de Ventas para la comercialización de los productos. ➤ Hacer seguimiento y revisión de los reportes de ventas diarios, reportes de desempeño de gestión, avance de indicadores clave, planes y prioridades, a fin de identificar brechas y establecer planes y compromisos. ➤ Realizar entrenamiento en cada uno de los portafolios así como reforzar la estrategia de ventas del personal a su cargo. ➤ Cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad Integral Es Ejecutor: ➤ El análisis de la gestión comercial diaria, semanal y mensual a través de reportes de gestión para identificar brechas y establecer planes de acción y compromisos. ➤ El cálculo de las comisiones de los Operadores de Televentas. ➤ Generar reportes de ventas para comunicar los resultados del área. ➤ La revisión del consolidado de incidencias por zona de venta y día de llamada para	
REVISADO POR:		APROBADO POR:	

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	PÁGINA:	FECHA DE VIGENCIA:									
	DENOMINACIÓN DEL CARGO:											
	Rol Supervisorio	NEGOCIO:										
comunicarlas a las agencias y realizar seguimiento a las mismas. ➤ La revisión de la cartera de clientes de Televenta vs. la cartera de clientes en las agencias para ajustar en sistema las adecuaciones de cartera. Es Informado de: - Lineamientos de objetivos de ejecución del mes. - Estatus de las incidencias de ventas. - Promociones y lanzamientos del portafolio de productos de APC.												
Interacción												
<table><tr><th>Relaciones Internas / Externas</th><th>Finalidad de la relación</th><th>Dimensión</th></tr><tr><td>Rol Operativo</td><td>Ejecución de los Procesos de Venta</td><td>Intercambio de Información / Influir / Negociar / Motivar</td></tr><tr><td>Rol Táctico</td><td>Obtención de Lineamientos de Ejecución y Validación de Datos de Clientes</td><td>Intercambio de Información / Negociar</td></tr></table>				Relaciones Internas / Externas	Finalidad de la relación	Dimensión	Rol Operativo	Ejecución de los Procesos de Venta	Intercambio de Información / Influir / Negociar / Motivar	Rol Táctico	Obtención de Lineamientos de Ejecución y Validación de Datos de Clientes	Intercambio de Información / Negociar
Relaciones Internas / Externas	Finalidad de la relación	Dimensión										
Rol Operativo	Ejecución de los Procesos de Venta	Intercambio de Información / Influir / Negociar / Motivar										
Rol Táctico	Obtención de Lineamientos de Ejecución y Validación de Datos de Clientes	Intercambio de Información / Negociar										
REVISADO POR: APROBADO POR:												

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	PÁGINA:	FECHA DE VIGENCIA:
	DENOMINACIÓN DEL CARGO:		
	Rol Operativo	NEGOCIO:	
Dirección o Gerencia Organigrama	PROPÓSITO GENERAL / MISIÓN DE CARGO		
Posición a la que reporta el Supervisor: Rol Táctico	Ejecutar los planes de ventas en los clientes asignados para cada portafolio, mediante la relación con los clientes y el suministro de información confiable y oportuna a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, volúmenes de venta y satisfacción de los clientes.		
	Finalidades / Procesos		
Supervisor Inmediato: Rol Supervisorio	Es Responsable: - Atención de los clientes de acuerdo a una ruta telefónica diaria realizando los procesos definidos (pasos de la Televenta y manejo de herramientas de venta), asegurando la ejecución perfecta en los nuevos productos, precios, promociones y surtido, logrando una sólida relación entre el cliente y la empresa. - La ejecución de los planes de ventas a través de las llamadas salientes. - El análisis del resultado de su gestión diaria, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados. - Cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad Integral		
Esta Posición: Rol Operativo	Es Ejecutor: Sugerir el portafolio de productos a través de llamadas telefónicas, de acuerdo a los tipos y/o segmentos de clientes, a fin de garantizar la presencia de marcas y/o categorías en el punto de venta y alcanzar los niveles de ventas esperados.		
Cargos que le reportan a esta Posición: Ninguno	Es Soporte: Detectar oportunidades de venta, para plantearlas durante el proceso de negociación o remitirlas al supervisor inmediato.		
REVISADO POR:	APROBADO POR:		

	DESCRIPCIÓN DE CARGO DENOMINACIÓN DEL CARGO: Rol Operativo	PÁGINA:	FECHA DE VIGENCIA:
		NEGOCIO:	
		Es Informado: Las incidencias de Ventas.	
Interacción			
Relaciones Internas / Externas	Finalidad de la relación	Dimensión	
Clientes	Gestionar Pedidos	Intercambio de Información / Influir / Negociar	
Rol Supervisorio	Ejecución de los Procesos de Venta, Seguimiento a Indicadores y Desempeño	Intercambio de Información / Influir / Negociar	
REVISADO POR:		APROBADO POR:	