

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA  
LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN EN LOS  
PUNTOS DE VENTA, DE LAS MARCAS DE UNA  
EMPRESA DE CONSUMO MASIVO**

PESTANA DE JESÚS, RIKER

LÓPEZ C., EMMANUEL

OCTUBRE, 2013

## DEDICATORIA

*“A mis padres, por siempre estar a mi lado y por no tener límites al momento de darnos amor a mi hermano y a mí”.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar le agradezco a Dios, por darme la fortaleza y constancia necesaria para conseguir las metas que me he planteado.

A mis padres y a mi hermano, por el apoyo incondicional que me brindaron, por nunca dudar de mis sueños y metas y por siempre estar en los momentos de felicidad y de tristeza. Siempre trabajare duro por hacerlos sentir orgullosos.

A mi abuelo por todas sus bendiciones que me da desde donde quiera que esté y por siempre guiarme por el camino del bien y del éxito.

A mi abuela porque aunque no me recuerde con lucidez, me sigue dando lecciones de vida y su sonrisa y paz es todo lo que necesito para lograr cualquier meta.

Al Profesor Emmanuel López, por haber aceptado la responsabilidad de ser mi tutor y amigo y por darme la confianza necesaria para exponer mis ideas.

Al equipo del Departamento de Desarrollo del Negocio con los Clientes de Procter & Gamble de Venezuela, por la colaboración que hizo posible el desarrollo del estudio. En especial a Juan Vicente Chacón, Patricia Pérez y María García quienes estuvieron a mi lado en todo momento.

Finalmente, a todas aquellas personas, amigos, profesores, que nos apoyaron y ayudaron directa o indirectamente.

## **DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN EN LOS PUNTOS DE VENTA, DE LAS MARCAS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO**

**Autor: Riker Pestana De Jesús**

**Tutor: Emmanuel López C.**

**Fecha: Octubre, 2013**

### **SINOPSIS**

El presente estudio fue realizado en Procter & Gamble de Venezuela, empresa de consumo masivo dedicada a ofrecer productos de marca de calidad y valor superiores que mejoren la vida de los consumidores. Esta investigación, enmarcada en la modalidad de proyecto factible, nivel descriptivo, apoyada en una investigación de campo con un diseño no experimental, tiene como objetivo principal diseñar un plan de mejora para los procesos de comercialización de las marcas de P&G dentro de los puntos de venta. Para el análisis de los datos, se observa un enfoque cuantitativo al requerir una observación directa de la situación actual que vive la empresa junto a una serie de entrevistas no estructuradas al equipo de trabajo dentro del proyecto. También se observa un enfoque cualitativo, aplicando diversas herramientas de apoyo de Ingeniería Industrial, permitiendo un mejor análisis y desarrollo del trabajo.

Durante el estudio se procedió a determinar un diagrama causa-efecto para un mejor entendimiento de la problemática, diagramas para presentar las características de la propuesta y un análisis de factibilidad económico financiero para determinar el impacto en ventas que puede tener el plan propuesto.

Para la realización de la propuesta, se partió de los estudios previos y así poder diseñar el plan de mejora para los procesos de comercialización dentro de los puntos de venta, definiendo sus fases, procesos y actividades.

**Palabras claves:** puntos de venta, proceso de comercialización, plan de mejoras, factibilidad, impacto en ventas.

## INDICE DE CONTENIDO

SINOPSIS.....	iv
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>3</b>
I.1 Descripción de la Empresa.....	3
I.1.2 Misión.....	6
I.1.3 Visión.....	6
I.1.4 Valores .....	6
I.1.5 Nuestros Principios .....	7
I.2 Estructura Organizativa.....	7
I.3 Identificación del Área de Trabajo .....	9
I.3.1 Departamento para el Desarrollo del Negocio con los Clientes (CBD).....	9
<b>CAPÍTULO II EL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
II.1 Planteamiento del Problema .....	11
II.2 Justificación de la Investigación.....	12
II.3 Objetivos del Estudio .....	13
II.3.1 Objetivo General.....	13
II.3.2 Objetivos Específicos.....	13
II.4 Alcance.....	13
II.5 Limitaciones .....	13
<b>CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>14</b>
III.1 Antecedentes de la Investigación .....	14
III.2 Bases Teóricas.....	14
III.2.1 Ciclo de Vida del Producto .....	14
III.2.2 Iniciativas .....	17
<b>CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>29</b>
IV.1 Tipo de Investigación .....	29

IV.2 Diseño de la Investigación .....	29
IV.3 Unidad de Análisis.....	30
IV.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	31
IV.5 Técnicas para el Análisis de Datos .....	32
<b>CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
V.1 Caracterización de los procesos asociados a la comercialización en los Puntos de Venta. ....	33
V.1.1 Fundamentales de venta // Tienda de Oro .....	33
V.1.2 Pasos de la Visita del Vendedor.....	35
V.1.3 Actividades de la Visita del Mercaderista/Promotor.....	38
V.2 Análisis de los factores que Impactan en los procesos de comercialización en los Puntos de Venta. ....	40
V.2 Análisis de la eficiencia e impacto en ventas de las Iniciativas dentro de los Puntos de Venta. ....	44
<b>CAPÍTULO VI LA PROPUESTA.....</b>	<b>46</b>
VI.1 Título de la Propuesta.....	46
VI.2 Objetivo de la Propuesta .....	46
VI.3 Justificación de la Propuesta .....	46
VI.4 Estructura de la Propuesta .....	47
VI.4.1 Estandarización del Material POSM (Estructuras Fijas con Comunicación Intercambiable)....	47
VI.4.2 Acuerdos Comerciales firmados .....	53
VI.4.3 Generación de Lineamientos Estándares de Ejecución.....	60
VI.4.4 Análisis de Factibilidad Financiero/Económico y Estimación de Impactos. ....	65
<b>CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
VII.1. Conclusiones.....	68
VII.2. Recomendaciones.....	69
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>70</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Imagen de William Procter y James Gamble Fuente: Procter & Gamble (2004).....	3
Figura 2 Logo de Moon and Stars Fuente: Procter & Gamble (2004).....	4
Figura 3 Marcas de Procter & Gamble Fuente: Procter & Gamble (2004) .....	6
Figura 4 Ciclo de Vida del Producto Fuente: Belío & Sainz Andrés, 2007.....	16
Figura 5 Pasos de Planificación y Ejecución Fuente: Elaboración Propia .....	18
Figura 6 Planograma de Detergente en Anaqueles Fuente: Procter & Gamble.....	19
Figura 7 Procesos asociados a la comercialización de productos en Puntos de Venta Fuente: Elaboración Propia.....	33
Figura 8 Pirámide de Fundamentales de Venta Fuente: Elaboración Propia .....	34
Figura 9 Pasos de la visita del Vendedor Fuente: Elaboración Propia.....	35
Figura 10 Pasos a Seguir por el Vendedor en la Reventa Fuente: Elaboración Propia.....	37
Figura 11 Pasos a seguir en el Análisis de la Visita Fuente: Elaboración Propia.....	38
Figura 12 Actividades a seguir en la visita del Promotor al Piso de Venta Fuente: Elaboración Propia.....	38
Figura 13 Puntos a chequear de los Fundamentales de Venta por el Mercaderista Fuente: Elaboración Propia.....	39
Figura 14 Proceso de Anaqueleo del Mercaderista Fuente: Elaboración Propia .....	40
Figura 15 Pasos a Seguir en el Análisis de la Visita del Mercaderista Fuente: Elaboración Propia .....	40
Figura 16 Diagrama Causa-Efecto de los procesos de Comercialización en Tienda Fuente: Elaboración Propia.....	41
Figura 17 Modelo de Propuesta de Mejora para el aumento de la eficiencia y el impacto en ventas de las iniciativas implementadas en los Puntos de Venta. Fuente: Elaboración Propia.....	47
Figura 18 Elementos POSM Blandos utilizados por P&G Venezuela. Fuente: Elaboración Propia.....	48
Figura 19 Características que determinan la necesidad de la implementación de Estructuras Fijas Fuente: Elaboración Propia.....	49
Figura 20 Ubicación de las Puntas de Góndola en los Puntos de Venta. Fuente: Elaboración Propia .....	51

Figura 21 Modelo base de las Puntas de Góndola Fuente: Procter & Gamble (2012) .....	52
Figura 22 Ubicación de los Checkouts en los Puntos de Venta Fuente; Elaboración Propia.....	53
Figura 23 Modelo de los Checkouts a Utilizar en el Plan Corporativo Fuente: Procter & Gamble Venezuela (2012) .....	53
Figura 24 Características que Determinan la Necesidad de Generación de Acuerdos Comerciales Firmados Fuente: Elaboración Propia.....	54
Figura 25 Lineamientos de asignación de fondos de inversión Fuente: Elaboración Propia Los % de inversión señalados no son reales. ....	56
Figura 26 Características que Determinan la Necesidad de generar lineamientos estándares de ejecución. Fuente: Elaboración Propia .....	61
Figura 27 Planogramas propuestos para las Puntas de Góndolas Fuente: Elaboración Propia .....	63

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Trabajos Utilizados como Referencia Para la Realización del Proyecto.....	14
Tabla 2 Tipos de Material de Punto de Venta Duro.....	24
Tabla 3 Tipos de Material de Punto de Venta Blando .....	24
Tabla 4 Clasificación de los Puntos de Venta.....	26
Tabla 5 Puntos a chequear de fundamentales de venta y de existencia de mercancía. ....	36
Tabla 6 Porcentajes de inversión de las marcas de P&G en el año fiscal 2012-2013.....	45
Tabla 7 Especificaciones de los Tipos de Acuerdos de Puntas de Góndola.....	58
Tabla 8 Especificaciones de los Tipos de Acuerdo de Checkouts .....	59
Tabla 9 Especificaciones de los Tipos de Negociación Final del Cliente .....	59
Tabla 10 Porcentajes a invertir por tipo de negociación .....	59
Tabla 11 Elementos Complementarios.....	61
Tabla 12 Productos complementarios de las 6 categorías “top” de P&G .....	63
Tabla 13 Prioridades de las marcas a negociar según el tipo de cliente. ....	65
Tabla 14 Costos promedios de las iniciativas por tienda.....	66

## INTRODUCCIÓN

Procter & Gamble (P&G) de Venezuela es una empresa de consumo masivo ubicada en Caracas, calle Altagracia con calle El Hatillo, Edificio Procter & Gamble, Urbanización Sorokaima, sector La Trinidad. Las marcas de P&G son distribuidas y vendidas a nivel nacional en diferentes establecimientos o Puntos de Venta (supermercados, farmacias, perfumerías, abastos, entre otros), que se encargan de vender y hacer llegar “a las manos” del consumidor los productos correspondientes tanto a las marcas de P&G como las marcas de la competencia directa o indirecta.

Debido a la diversidad de marcas que el consumidor está tentado a elegir, P&G ha decidido utilizar los materiales publicitarios “Blandos” (POP de corta duración) dentro de los puntos de venta, con la finalidad de llamar la atención del clientes hacia sus marcas, explicando de forma rápida y directa los beneficios y el valor agregado que estas ofrecen, para convencerlo al momento de tomar la decisión.

Éste material presenta ciertas desventajas, como los costos elevados continuos en la implementación y reemplazo del material dañado luego de cumplir su vida útil de tres meses, el deterioro anticipado del material dando mala presencia a los puntos de venta y a las marcas de P&G, no se maneja ninguna negociación legal con los clientes, lo que no garantiza la presencia del material POP en la tienda, aumenta la carga de trabajo de los representantes de venta al estar negociando continuamente con los clientes el reemplazo del material dañado y genera incomodidad al cliente el visitar varias veces su tienda en poco tiempo para cambiar el material POP, invadiendo el espacio de los consumidores.

Son por estas causas expuestas, se va a desarrollar un plan de mejora para estos procesos de comercialización de las marcas de Procter & Gamble dentro de los puntos de venta a nivel nacional, el cual se denominará “Plan Corporativo de Visibilidad”, el cual consiste en la implementación de un material “POP Duro” (Puntas de Góndolas y Exhibiciones de Cajas Registradoras) dentro de los puntos de venta cuya vida útil es de por lo menos un año.

Con la implementación del Plan Corporativo de Visibilidad se reducirán los costos referentes a la implementación y sustitución del material publicitario en los punto de venta, se garantizará la presencia de éstos por lo menos un año, se incrementarán las ventas de las marcas apalancándose en las “ventas impulsivas”, se reducirá la carga laboral de los

representantes de venta y se fortalecerá la visibilidad de las marcas de P&G en los puntos de venta a nivel nacional.

A los efectos de alcanzar estos propósitos, el presente documento se estructuró en siete (7) capítulos más una sección final constituida por las Referencias Bibliográficas y los Anexos como apoyo y complemento del estudio, tal como se menciona a continuación:

*Capítulo I “La Organización”:* este capítulo contiene la historia de P&G en el país, su estructura organizacional, y la identificación del área de trabajo.

*Capítulo II “El Problema”:* se presenta el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, su justificación, los objetivos del estudio, así como el alcance y limitaciones del mismo.

*Capítulo III “Marco Teórico Conceptual”:* comprende los antecedentes históricos, además de las bases teóricas y legales que sustentan la investigación y las herramientas utilizadas en el proyecto.

*Capítulo IV “Marco Metodológico”:* este capítulo presenta los aspectos necesarios para establecer el “como” se realizó el estudio, contempla el tipo de investigación, el enfoque y diseño de la misma, así como también las técnicas e instrumentos para la recolección y procesamiento de los datos de la investigación; y por último la estructura desagregada del trabajo.

*Capítulo V “Presentación y Análisis de Datos”:* se presentan y analizan los resultados de cada uno de los objetivos específicos planteados, derivados del objetivo principal del problema.

*Capítulo VI “La Propuesta”:* contiene la propuesta para el mejor cumplimiento del Plan de Transición para minimizar el tiempo muerto que pueda incurrir la compañía con relación al maquilado de productos, y la minuta a utilizar a diario para la evaluación en la prioridad de impresión de precios en los productos de la compañía comprendidos en la Nueva Ley de Precios y Costos Justos.

*Capítulo VII “Conclusión y Recomendaciones”:* se exponen las conclusiones del estudio realizado y un conjunto de recomendaciones para la implementación de las propuestas presentadas en el capítulo VI.

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas utilizadas y los Anexos que complementan el estudio.

## **CAPÍTULO I LA ORGANIZACIÓN**

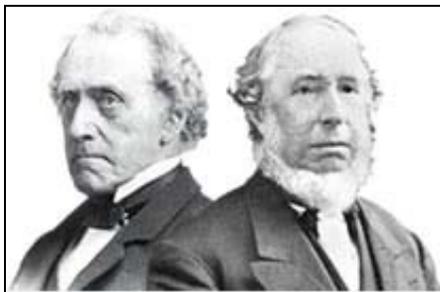
A continuación se presenta una breve reseña de la organización en la cual se llevó a cabo el estudio. Ello le permitirá al lector una mejor comprensión del entorno de trabajo y del contexto en el que el estudio fue realizado.

### **I.1 Descripción de la Empresa**

Procter & Gamble es una empresa multinacional de bienes de consumo masivo, establecida en Venezuela en 1950. Actualmente, P&G lleva a cabo sus operaciones en 75 países y tiene presencia en más de 180 naciones.

#### **I.1.1 Reseña Histórica**

Cincinnati, capital de Ohio en Estados Unidos, se convirtió en la ciudad que a principios del siglo XIX acogió a William Procter y James Gamble (Figura 1), provenientes de Inglaterra e Irlanda respectivamente. William ante la enfermedad de su esposa Martha, se estableció en dicha ciudad para cuidarla hasta sus últimos días mientras se iba desarrollando y destacando como fabricante de velas. Del mismo modo, James Gamble se vio en la necesidad de recibir cuidados médicos que le prestaban en dicha ciudad mientras trabajaba como aprendiz en la producción de jabones.



**Figura 1 Imagen de William Procter y James Gamble**  
**Fuente: Procter & Gamble (2004)**

Las vidas de William Procter y James Gamble se cruzaron tras conocer a las hermanas Olivia y Elizabeth Norris, con quienes iniciaron una relación y posteriormente contrajeron matrimonio. Sin embargo, su suegro Alexander Norris se percató de las habilidades de Procter y Gamble y les sugirió crear una empresa dedicada a la fabricación de jabones y velas. De esta

forma, el 12 de Abril de 1837 Procter y Gamble comenzaron a fabricar y comercializar jabones y velas en la ciudad de Cincinnati. En medio de una crisis financiera y con la existencia de 14 competidores su sueño no sucumbió logrando que el 31 de octubre del mismo año ambos firmaran el contrato de sociedad, dando origen formal a la empresa Procter & Gamble.

En 1850 tras la guerra civil en Estados Unidos, Procter & Gamble (P&G) firmaron varios contratos para suministrar jabones y velas al ejército de los federales. En este momento todos los productos de la empresa contaban con el logo de Moon and Stars (Luna y Estrellas) (Figura 2), marca no oficial de P&G. Sin embargo, ante la firma de dicho contrato y el logo en todos los productos, la empresa comienza a incrementar su demanda tras los pedidos de los federales y el prestigio de la empresa que iba aumentando en los hogares de los soldados de la guerra, ya que, estos últimos al regresar a sus casas llevaban con ellos los productos de P&G. Ante esto, William y James decidieron construir una nueva planta para poder cubrir dicho crecimiento.



**Figura 2 Logo de Moon and Stars**  
**Fuente: Procter & Gamble (2004)**

James Norris Gamble y Harley Procter, hijos de los fundadores, pensaron en la creación de nuevos jabones con distintas características que pudieran satisfacer las distintas necesidades de sus consumidores. Ante esto, en 1879 desarrollaron un jabón blanco y económico cuya calidad se comparaba con los jabones importados desde Castilla, España, bajo el nombre Ivory, que significa marfil y resaltaba las características de blancura, pureza, suavidad y larga duración de dicho jabón. Del mismo modo, fue el primer producto que tuvo una campaña publicitaria en todo Estados Unidos en el periódico semanal Independent.

El auge de sus productos requería de la participación y sentido de pertenencia de los empleados de Procter & Gamble, por lo que, William Cooper Procter nieto de uno de los

fundadores, creó en 1887 un programa de participación de los empleados en las ganancias de la compañía. Gracias a este programa, y la creación de más de 30 clases de jabones el crecimiento de Procter & Gamble seguía en aumento, lo que llevó a la apertura en 1890 de una nueva planta de producción en Kansas City, Estados Unidos, y otra en Ontario, Canadá.

Procter & Gamble siempre se caracterizó por su deseo de tocar y mejorar la vida de las personas (Touching lives, improving life, lema de la compañía), por eso, fundó laboratorios de investigación, dió a conocer sus productos a través de avisos a color en revistas, entregó muestras de productos, y finalmente apalancándose en todo su capital social y activo, creó productos innovadores, entre los cuales, se encuentran: Chipso (primer jabón diseñado para las lavadoras), Crisco (primera manteca 100% vegetal que ofrecía una alternativa más saludable que la grasa animal al momento de cocinar), Dreft (primer detergente sintético de uso doméstico, Figura 3), Crest (primera pasta dental con flúor y con el aval de la Asociación Odontológica Estadounidense, Figura 4), Pampers (es el primer pañal desechable, Figura 5), Downy (es el primer suavizante para telas, Figura 6), Ariel (primer detergente con enzimas), Pert Plus 2 en 1 (es el primer shampoo que inicia con acondicionador en un semejante producto), entre otros.

P&G continuó la apertura de plantas, oficinas, y adquiriendo negocios tales como Norwich Eaton Pharmaceuticals, Richardson – Vicks, la línea de productos Blend-a-med y Blendax, Max Factor, Betrix, Tambrands, Iams Company, Recovery Engineering, la línea de productos Clairol, Gillette, buscando siempre dejar una huella en las personas a través de sus productos.

Actualmente, Procter & Gamble cuenta con aproximadamente 135 mil empleados alrededor de todo el mundo operando en casi 80 países y en los 5 continentes, obteniendo ingresos totales por ventas a nivel mundial cercanos a los 79 mil millones de dólares anuales a través de la venta de más de 350 productos en más de 180 países, tocando con sus marcas 3.000 millones de veces al día las vidas de las personas alrededor del mundo.

Algunas de estas marcas son: Ariel, Pampers, Gillette, Tide, Crest, Charmin, Oral-B, Always, Tess, Naturella, Mach3, Downy, Duracell, Pantene, Pert, Head & Shoulders, Pringles, Prestobarba, Koleston, Rindex, Herbal Essences, Vick, Mum, Secret, Old Spice, Bounty, Camay, Moncler, Safeguard, Mammi, Lavansan, entre otras. (Figura 3).



**Figura 3 Marcas de Procter & Gamble**  
Fuente: Procter & Gamble (2004)

La historia de P&G evidencia que desde su creación ha existido un fuerte compromiso por parte de sus trabajadores en ofrecer productos de calidad y valor superior que mejoren la vida de sus consumidores en el mundo entero, convirtiendo este propósito en la misión de la empresa desde sus inicios hasta el presente.

### **I.1.2 Misión**

Ofreceremos productos de marca de calidad y valor superiores que mejoren la vida de los consumidores del mundo entero, para las generaciones de hoy y las que vienen. Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas, crecimiento de utilidades y creación de valor. Con ello se crearán condiciones de prosperidad para nuestra gente, nuestros accionistas y por ende para las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos.

### **I.1.3 Visión**

Ser reconocidos como la mejor compañía de productos de consumo y servicios del mundo.

### **I.1.4 Valores**

**Nuestra gente:** Atraemos y reclutamos a la mejor gente en el mundo. Desarrollamos nuestra organización desde adentro, promoviendo y recompensando a la gente sin otra

distinción que la de su desempeño. Actuamos bajo la convicción de que las mujeres y los hombres que laboran en nuestra compañía serán siempre nuestro activo más importante.

**Liderazgo:** Somos líderes en nuestras diferentes áreas de responsabilidad, con un profundo compromiso de alcanzar resultados de liderazgo.

**Integridad:** Siempre tratamos de hacer lo que es correcto. Somos honestos y francos con cada uno de nosotros.

**Pasión por ganar:** Estamos decididos a ser los mejores poniendo todo nuestro esfuerzo en lo que realmente es importante.

**Confianza:** Respetamos a nuestros compañeros de trabajo, a nuestros clientes y a nuestros consumidores, y los tratamos de la misma manera en que queremos ser tratados.

**Propiedad:** Aceptamos la responsabilidad personal de cubrir las necesidades del negocio, mejorar nuestros sistemas y ayudar a otros a mejorar su efectividad.

### **I.1.5 Nuestros Principios**

- Demostramos respeto por todos los individuos.
- Los intereses de la compañía y el individuo son inseparables.
- Tenemos un enfoque estratégico en nuestro trabajo.
- La innovación es la piedra angular de nuestro éxito.
- Estamos enfocados hacia el exterior.
- Valoramos la maestría personal.
- Buscamos siempre ser los mejores.
- La interdependencia mutua es nuestra forma de vida.

### **I.2 Estructura Organizativa**

La empresa desarrolló una estructura corporativa a nivel mundial basada en cuatro pilares que contribuyen a consolidar y lograr su misión, los cuales son:

- Unidades Globales de Negocio (GBUs, por sus siglas en inglés de Global Business Units): Son los responsables del desarrollo global de estrategias de marca,

incorporación de nuevos productos e innovaciones y planes de mercadeo. Actualmente existen las siguientes Unidades Globales de Negocio:

1. Belleza (del inglés Beauty): Se compone de categorías como desodorantes, cosméticos y productos para el cuidado de la piel como Olay; cuidado del cabello con marcas como Head&Shoulders, Pantene y Wella; y en la categoría de prestigio (fragancias).
  2. Preparación o Acicalamiento (del inglés Grooming): Compuesta por productos electrónicos como los de la marca Braun, y todos aquellos productos relacionados al afeitado y hojillas representados por Gillette y Mach 3.
  3. Cuidado de la Salud (del inglés Health Care): P&G se encuentra en mercados de cuidado bucal (Oral B), cuidado femenino y cuidado personal de la salud.
  4. Cuidado de Telas y del Hogar (del inglés Fabric and Home Care): Constituido por productos como detergentes y aditivos (ACE, Ariel, Downy), líquidos y detergentes para el lavado de vajillas, limpiadores de superficies y ambientadores, baterías, y productos para el cuidado de mascotas.
  5. Cuidado de la Familia y Bebes (del inglés Baby Care and Family Care): En el cuidado del bebé, se compite principalmente en pañales y toallitas húmedas para bebés (Pampers).
- Funciones Corporativas (CF, por sus siglas en inglés de Corporate Functions): Son los encargados de proveer estrategias a nivel corporativo así como análisis de la cartera. De igual forma se encargan de llevar la contaduría corporativa, tesorería, relaciones externas, gobierno, recursos humanos y legal, así como otras funciones centralizadas de soporte.
  - Servicios Globales de Negocio (GBS, por sus siglas en inglés de Global Business Services): Este pilar provee de tecnología, procesos y herramientas estándares para el

manejo de datos que permiten a los GBUs y los MDO entender mejor el negocio y servir mejor a los clientes y consumidores finales.

- Operaciones Globales (del inglés Global Operations): Este pilar está conformado por las Organizaciones para el Desarrollo del Mercado (MDO por sus siglas en inglés de Market Development Organizations), las cuales son las responsables de desarrollar los planes de mercado a nivel local.

A nivel regional se cuenta con diversas áreas que son fundamentales para la innovación y desarrollo de la empresa, entre las que se encuentran: Ingeniería y Manufactura, Mercadeo, Investigación de Mercados, Finanzas, Logística y Servicio al Cliente, Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Relaciones Externas, Compras Estratégicas, Investigación y Desarrollo, y finalmente Desarrollo del Negocio con los Clientes (Procter & Gamble, 2012).

### **I.3 Identificación del Área de Trabajo**

#### **I.3.1 Departamento para el Desarrollo del Negocio con los Clientes (CBD)**

El estudio se realiza en la empresa Procter & Gamble de Venezuela, en el Departamento para el desarrollo del negocio con los clientes (CBD, por sus siglas en inglés de Customer Business Development), siendo una organización de estrategia corporativa clave para el crecimiento de Procter & Gamble. Busca trabajar de una manera proactiva con los clientes desde una perspectiva total de negocio y no solamente bajo una perspectiva de mercadeo y ventas.

Por otro lado el departamento de CBD se encarga de la colocación estratégica de productos en los puntos de venta, manteniendo niveles adecuados de distribución y la realización de actividades promocionales para cubrir las demandas del mercado nacional. Identifica nuevos canales para acceder a nuevos clientes y crear la demanda.

Utilizan equipos multifuncionales para identificar, desarrollar y ejecutar planes de negocios conjuntos que entreguen utilidades para las dos partes.

### **I.3.1.1 Estructura del Departamento de CBD**

- Líder del Equipo (CBDTM): es el encargado de alcanzar los objetivos de ventas y participación de valor del equipo, asegurando de que el Team cuente con los recursos necesarios para producir los resultados esperados.
- Gerente de Cuenta y Representante de CBD: de igual manera de encarga de alcanzar los objetivos de ventas y participación de valor ya que desarrolla fuertes relaciones de trabajo con las personas claves que toman las decisiones en los clientes (compradores, gerentes de categoría).
- Sistemas (CTSM): Desarrolla fuertes relaciones de trabajo con las personas claves que toman las decisiones de sistemas de los clientes. Tiene un conocimiento profundo de los sistemas de información del cliente. Provee experiencia técnica a iniciativas claves de CBD y asesora al cliente en nuevas aplicaciones de información.
- Logística (CTLM): Desarrolla fuertes relaciones de trabajo con los líderes de logística de los clientes. Optimiza el suministro de promociones y de estrategia de “Ir al mercado”, planea iniciativas de logística y desarrolla innovaciones.
- Finanzas (CTFM): Desarrolla fuertes relaciones de trabajo con las personas claves de finanzas de los clientes, entiende los objetivos financieros del cliente y los conecta con las estrategias de gerencia de categoría, apoya el mejoramiento de los fundamentales de venta.
- Mercadeo (CTMM): Desarrolla fuertes relaciones de trabajo con las personas claves de las funciones de publicidad/mercadeo de los clientes, dirige las estrategias de co-mercadeo y provee experiencias de mercadeo a los clientes aprovechando el entendimiento del consumidor para construir el negocio.

## **CAPÍTULO II EL PROBLEMA**

### **II.1 Planteamiento del Problema**

Procter & Gamble de Venezuela es un empresa de fabricación de productos de consumo masivo que se han caracterizado por formar parte de la vida de cada uno de sus consumidores. Dichos productos son distribuidos y vendidos a nivel nacional en diferentes establecimientos (supermercados, farmacias, perfumerías, abastos, entre otros.) Los puntos de venta (Tiendas) son aquellos establecimientos destinados a la venta de los productos correspondientes a las marcas de P&G, también se encargan de vender los productos de la competencia directa o indirecta de sus marcas.

Dentro de los puntos de venta están presentes infinidades de productos de diversas empresas que al igual que P&G, pretenden y quieren hacerlos llegar a las casas de sus consumidores. Pero entre la diversidad de marcas el consumidor está tentado a elegir la de cualquier empresa y es allí donde entran en juego las exhibiciones publicitarias dentro de la tienda, cuya finalidad es llamar la atención del clientes hacia una marca determinada explicando de forma rápida y directa los beneficios y el valor agregado que esta ofrece para convencerlo de comprarla. Procter & Gamble siempre ha utilizado material POP de corta duración dentro de los puntos de venta para el impulso de sus marcas. Dicho material tiene un tiempo de vida promedio en las tiendas de tres meses, para luego ser sustituido por un material nuevo con la misma duración.

A pesar de que el material POP de corta duración cumple su finalidad de exhibir y comunicar las marcas de P&G llamando la atención del cliente, presenta ciertas desventajas que afectan el desempeño del departamento de ventas de P&G, como son los costos elevados continuos en la implementación y reemplazo del material dañado luego de cumplir su vida útil de tres meses, el deterioro anticipado del material dando mala presencia a los puntos de venta y a las marcas de P&G, no se maneja ninguna negociación legal con los clientes, lo que no garantiza la presencia del material POP en la tienda ya que el cliente lo puede retirar sin ningún problema, aumenta la carga de trabajo de los representantes de venta ya que tienen que estar negociando continuamente con los clientes para el reemplazo del material dañado, genera incomodidad al cliente el visitar varias veces su tienda en poco tiempo para cambiar el material POP, invadiendo el espacio de los consumidores.

Son por estas causas expuestas, se va a desarrollar un plan de mejora para estos procesos de comercialización de las marcas de Procter & Gamble dentro de los puntos de venta a nivel nacional el cual se denominará “Plan Corporativo de Visibilidad”.

## **II.2 Justificación de la Investigación**

El Plan Corporativo de Visibilidad de P&G es propuesto para solucionar todas aquellas desventajas que presentan los materiales POP de corta duración y para intervenir todas las oportunidades presentes dentro de los puntos de venta correspondiente a las marcas de P&G.

Este plan de visibilidad consiste en la implementación de un material “POP Duro” cuya vida útil dentro de los puntos de venta es de por lo menos un año. El material POP duro a utilizar en el Plan Corporativo son las “Puntas de Anaquel”(o puntas de góndola) y los “Exhibidores de Cajas Registradoras (Checkouts).

Los materiales POP duros, a diferencia de los de corta duración, son elementos elaborados con piezas de plástico y aluminio, las cuales aumentan el tiempo de vida dentro de la tienda considerablemente, y a los cuales se les puede cambiar la publicidad o arte de una forma sencilla y rápida. Son elementos diseñados de tal forma que se adaptan a la tienda dándole una mejor presencia y de esta manera llamando la atención de los consumidores y haciendo su visita más agradable.

Con la implementación del Plan Corporativo de Visibilidad se reducirán los costos referentes a la implementación del material en las tiendas ya que su tiempo de vida útil es de un año, lo que significa que el material se reemplazará una sola vez al año y solo se visitara la tienda a cambiarle la imagen de la publicidad correspondiente a cada marca.

Otro punto de gran importancia para el departamento de Ventas es que el Plan Corporativo de Visibilidad se basa en la negociación con el cliente, del material POP duro que está dispuesto a tener en la tienda a través de un contrato legal en donde el cliente se compromete a mantener las exhibiciones presentes en la tienda por un año y a cambio recibirá un porcentaje de las ventas facturadas correspondientes a las marcas exhibidas dentro del punto de venta según la cantidad de exhibiciones que se negocien.

El Plan Corporativo de Visibilidad aumenta la fidelidad del cliente hacia las marcas de P&G, ya que mejora la presencia de la tienda al mismo tiempo que la visibilidad mismas y adicionalmente aumentan los ingresos económicos según las ventas que facture de las marcas

correspondientes a dicho plan. “Crecer con nuestros clientes y mejorando la vida de sus consumidores”.

## **II.3 Objetivos del Estudio**

### **II.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de mejoras para los procesos de comercialización en los puntos de venta, de las marcas de una empresa de consumo masivo.

### **II.3.2 Objetivos Específicos**

1. Caracterizar los procesos asociados a la comercialización de productos dentro de los puntos de venta.
2. Analizar los factores que impactan en los procesos caracterizados.
3. Determinar las acciones necesarias para mitigar el efecto de los factores analizados.
4. Establecer los recursos necesarios para la implementación de las acciones propuestas.
5. Analizar la factibilidad económica y financiera de las acciones propuestas.
6. Estimar el impacto de las acciones propuestas.

## **II.4 Alcance**

El trabajo se llevó a cabo en las instalaciones del edificio Procter and Gamble, ubicado en la Calle Altagracia con El Hatillo, Urbanización Sorokaima, sector La Trinidad, Caracas, específicamente en el Departamento para el Desarrollo del Negocio con los Clientes. El estudio tiene como objetivo el desarrollo de mejoras al proceso de comercialización dentro de los puntos de venta a través de la implementación de un plan que consiste en el cambio del tipo de material POP de corta duración por un material POP Duro con duración de por lo menos un año, generando múltiples ventajas y simplificaciones a lo largo de todo el proceso de comercialización.

## **II.5 Limitaciones**

Las políticas y estrategias implementadas por P&G dentro de las cuales se debe regir el estudio, conllevaron a que no se pudo presentar aquella información que la empresa consideró confidencial y se limite a compartir los datos que se consideren pertinentes para el desarrollo del trabajo.

## CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En este capítulo se respalda teóricamente la investigación realizada. Según (Arias, 2012) “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, el cual consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación (...).” (p.106).

### III.1 Antecedentes de la Investigación

Para poder desarrollar la metodología del presente estudio, fueron utilizadas, como referencia, investigaciones realizadas anteriormente, las cuales se muestran a continuación (Tabla 1).

**Tabla 1 Trabajos Utilizados como Referencia Para la Realización del Proyecto.**

<b>Referencias Utilizadas en la Investigación</b>			
<b>Título</b>	<b>Área de estudio, Autor y Profesor guía</b>	<b>Institución y Fecha</b>	<b>Aportes</b>
DESARROLLO DE PROPUESTAS DE MEJORA PARA LOS PROCESOS Y OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN CARACAS	TEG Ingeniería Industrial Ing. Elizabeth Martínez Ing. Jorges Emmanuel López C.	<b>UCAB</b> Febrero,2013	*Marco Referencial *Estructuración del Documento (TEG)
SISTEMAS EN LÍNEA PARA LA MEJORA DE INICIATIVAS: IMPLANTACIÓN EN EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO	TEG Ingeniería Producción Ing. María Eugenia Salas Ing. José Rodeiros	<b>UNIMET</b> Noviembre,2011	*Marco Referencial *Bases Teóricas
DESARROLLO DE MEJORAS AL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE RETAIL EXECUTION EN UNA COMPAÑÍA DE CONSUMO MASIVO	Informe de Pasantía Ingeniería Industrial Bch. Riker Pestana Ing. Alexander Gonzalez	<b>UCAB</b> Octubre,2012	*Marco Referencial *Bases Teóricas

Fuente: Elaboración Propia

### III.2 Bases Teóricas

#### III.2.1 Ciclo de Vida del Producto

De forma similar a los seres vivos, los productos tienen diversas etapas a lo largo de su evolución. Estos tienen una etapa de origen, una de desarrollo, a veces una de reproducción (refiriéndose a la creación de diversas versiones o modelos) y una de declive o desaparición. (Fortuny, 2009)

El ciclo de vida del producto (CVP) se refiere a la evolución comercial del volumen de ventas que tiene un artículo durante el período de tiempo que permanece en el mercado. (Fortuny, 2009)

Según el autor Philip Kotler (1991) existen cuatro hipótesis que afirman la existencia del ciclo de vida de un producto. Estas se mencionan a continuación:

1. Limitaciones en la vida del producto.
2. Existencia de diversas etapas en las ventas de un producto.
3. Fluctuación de los beneficios durante las diversas etapas del CVP.
4. Necesidad de aplicar estrategias específicas (mercadeo o producción) dependiendo de la etapa en la que se encuentra el producto.

También el mercado total tiene un ciclo de vida. Un ejemplo digno de mención en cuanto al ciclo de vida del mercado se refiere, es el uso de diversos sistemas de reproducción de videos. Cada línea de productos (cintas de proyección de video, VHS, DVD, BlueRay, entre otros) tiene un ciclo de vida y cada producto individual posee distintas variedades de marcas (JVC, Sony, Panasonic, Toshiba, etc.). (Belío & Sainz Andrés, 2007)

### **III.2.1.1 Etapas del Ciclo de Vida Clásico o Estándar**

El Ciclo de Vida Clásico o Estándar según Fortuny (2009) es la tendencia que siguen la mayoría de los productos y marcas. Este ciclo está estructurado en cuatro etapas fundamentales:

1. Introducción: Esta etapa está caracterizada por presentar un lento crecimiento en las ventas, a menudo se producen pérdidas como resultado de las inversiones realizadas en publicidad y promoción del producto. Un alto coste de posicionamiento es una consecuencia característica de esta fase.
2. Crecimiento: Esta etapa está caracterizada por una aceleración en el crecimiento de las ventas como consecuencia de la aceptación del producto. En esta etapa, la empresa recupera la fuerte inversión inicial y recibe las primeras ganancias. La oportunidad de negocio

que supone el nuevo producto trae como resultado una intensificación en la competitividad.

3. Madurez: Es la etapa en que se encuentran la mayoría de los productos del mercado y acostumbra ser la más larga. Los beneficios en la madurez suelen disminuir dado a que las ventas se estabilizan y hay que invertir nuevamente en promociones para que la empresa mantenga su participación en el mercado.
4. Declive: Es la última fase del ciclo de vida del producto y se caracteriza porque las ventas disminuyen significativamente. La empresa debe considerar si es rentable mantener el producto en el mercado o crear un nuevo diseño para prolongar su vida mientras se busque lanzar un producto sustituto.

Hay que tomar en cuenta que existen excepciones de productos que no desaparecen del mercado son los denominados “inmortales” como lo son: Coca-Cola, Kodak, Mercedes, Barbie, entre otras. (Fortuny, 2009).

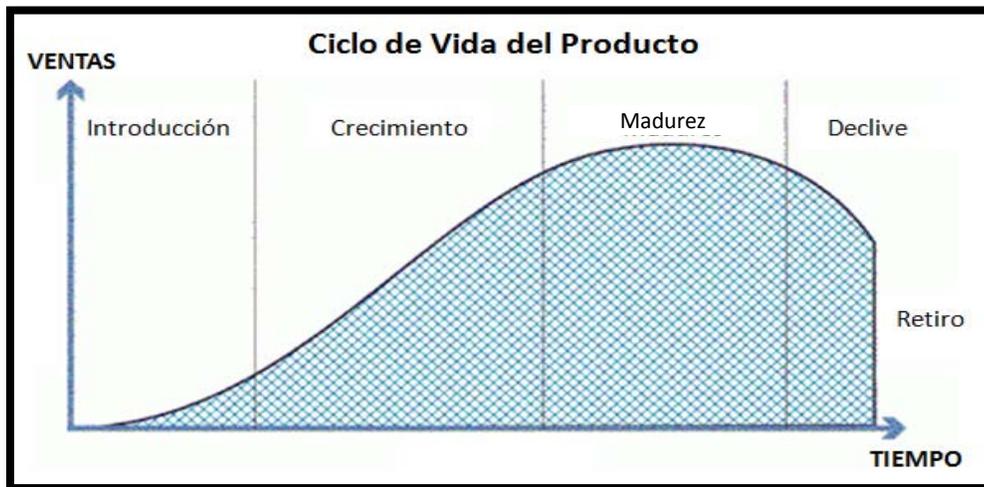


Figura 4 Ciclo de Vida del Producto  
Fuente: Belío & Sainz Andrés, 2007

### III.2.1.2 Estrategias para alargar el ciclo de vida

Al entender el ciclo de vida del producto las empresas lo que buscan es alargar dicho ciclo con el fin de obtener la máxima rentabilidad posible del mismo.

Hay casos que en la fase de madurez las empresas deciden abandonar sus productos débiles, porque piensan que es mejor invertir en nuevos productos, olvidando que pueden alargar la permanencia de su producto en el mercado mediante estrategias como las siguientes (Kotler, 1991)

### **III.2.1.2.1 Estrategias Centradas en el Producto**

Según Kotler (1991) estas estrategias se centran en realizar modificaciones sobre el producto para incrementar las ventas, ya sean de forma como el diseño de un empaque innovador o de fondo como las características del producto, propiedades, entre otras.

### **III.2.1.2.2 Estrategias Centradas en el Mercado**

Consiste en aumentar el consumo del producto, ya sea captando nuevos usuarios o aumentando el uso del producto, de esa manera se incrementarían las ventas, sin hacer ningún cambio en el producto. Las estrategias del mercado, P&G las lleva a cabo por medio de iniciativas que realizan periódicamente para promover sus marcas y productos, de esta manera aumentan sus ventas y alargan la vida de las mismas. (Selva, 2008)

### **III.2.2 Iniciativas**

Las iniciativas son impulsos que se les dan a las marcas y productos, ya sea para darlas a conocer, lanzar nuevos segmentos de una marca, hacer lanzamientos de productos, con el fin de aumentar el volumen de ventas, los beneficios de la compañía y alargar el ciclo de vida de las marcas.

En P&G las iniciativas tienen un período de concepción y planificación a nivel global, luego pasan a un período de planificación a nivel regional para adaptar la iniciativa a la localidad y un período de ejecución que evidentemente es a nivel regional; el departamento que más influye en la ejecución es la fuerza de ventas.



**Figura 5 Pasos de Planificación y Ejecución**  
**Fuente: Elaboración Propia**

La empresa utiliza una buena parte de su presupuesto para realizar iniciativas, ya que estas mantienen vivos a sus productos; hay que tomar en cuenta que hoy en día existe un mercado muy competitivo y cambiante, es por eso que se tienen que realizar lanzamientos periódicos para mantenerse como líder en el mercado.

### **III.2.2.1 Fuerza de Ventas**

“La fuerza de ventas es el conjunto organizado de personas, sistemas de trabajo y tecnología que tienen la función de vender los productos o servicios de la empresa, en contacto directo con el comprador final”. (Belio & Sainz, 2007)

Esta definición se refiere a la fuerza de ventas como aquella parte de la organización comercial destinada a ejecutar en calle, la estrategia comercial de mercadeo, para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

En P&G la fuerza de ventas también abarca el desarrollo del negocio al cliente, lo que representa el beneficio tanto del cliente como de la empresa.

#### **III.2.2.1.1 Primer Momento de la Verdad (FMOT)**

Para el departamento de Desarrollo del Negocio con los Clientes de Procter & Gamble, se entiende como primer momento de la verdad:

“Ganar con los clientes cuando el consumidor, o el comprador eligen en cada tienda”

El primer momento de la verdad (FMOT por sus siglas en inglés First Moment Of Truth) es aquel cuando el cliente o consumidor entra a la tienda y está frente al anaquel de productos. Es allí donde la efectividad del material POSM entra en acción para captar la atención del consumidor hacia las marcas y de esta manera beneficiar tanto al cliente como a la empresa.

#### **III.2.2.1.2 Fundamentales de Ventas**

El cumplimiento de los fundamentales de la empresa es responsabilidad de la fuerza de venta, y para P&G estos fundamentales son:

- **Distribución:** Un producto tiene distribución cuando el comprador puede tomarlo del anaquel el 100% de las veces que lo busca. Lograr el 100% de distribución es el objetivo, que es lo mismo la inexistencia o 0% de fallas en el anaquel. Mantener la distribución es el trabajo principal de la función de ventas.
- **Anaqueles:** Consiste en garantizar y estrategias de anaquel de las marcas, según los lineamientos de P&G, como el cumplimiento de los planogramas (Véase fig. 6) y mantener los objetivos de espacio de anaquel planteados.

El planograma que se encuentra en la figura 6, es la representación gráfica de la forma en que deben quedar expuestos los productos en el anaquel. (Chong, 2007)



**Figura 6 Planograma de Detergente en Anaqueles**  
Fuente: Procter & Gamble

- **Precios:** Garantizar que los productos tengan los precios adecuados en los pisos de ventas de los clientes. Es decir, que el precio debe estar acorde al sugerido, al entorno competitivo de la zona y lo más importante visibles para el comprador. Hay que tomar en cuenta que la decisión final de fijación de precios es el cliente.
- **Mercadeo:** Lograr la venta competitiva de las marcas en el anaquel y a lo largo de la tienda. Destacar los productos de P&G sobre la competencia mediante la colocación de material de punto de venta (PDV), exhibidores para generar consumo masivo.

La fuerza de ventas en P&G cuenta con un equipo para la ejecución en calle.

### III.2.2.1.3 Roles dentro de la Fuerza de Ventas

- Representante de ventas: responsable de fijar y llevar a que se cumplan los fundamentales que permiten ganar a la competencia en cada punto de venta de los clientes asignados, al menor costo posible. Sirve de contacto clave entre la compañía y los clientes a su cargo, lidera mejoras continuas en los procesos con los clientes.
- Gerente de Unidad: es responsable a través de la ejecución en tienda, de alcanzar las metas establecidas y principalmente implementar los planes de fundamentales de ventas, iniciativas y visibilidad. Tiene a un grupo de representantes de ventas a su cargo.
- Gerente de Cuenta: Responsable de lograr el volumen y los objetivos de fundamentales del cliente, para todas las categorías maximizando las capacidades de distribución física y programas logísticos de despacho.
- Gerente de Ejecución en Tiendas (RE): responsable de que la ejecución de las iniciativas en tiendas sea extraordinaria.

### III.2.2.1.4 Canales de Distribución

Los canales de distribución son parte de la cadena de suministro y permiten poner al alcance de los consumidores los productos de la compañía.

- Mercados Modernos (MR): son grandes establecimientos, donde se vende comida y otros productos de salud, belleza, electrodomésticos, etc. Generalmente son parte de una cadena. El canal de distribución MR son todos los Hipermercados, Súper mercados grandes y pequeños.
- Droguerías, Farmacias y Perfumerías (DP&P): tiendas especializadas en cosméticos y fragancias, es decir todas las farmacias y perfumerías. Algunas son parte de una cadena y otras independientes.
- Tiendas de Alta Frecuencia (HFS): son puntos de venta que se caracterizan por ser visitados con una frecuencia muy alta debido a que sus compradores tienen un presupuesto limitado que no les permite comprar insumos para un período prolongado. Incluye a todos los abastos y minimercados, también incluye a todos los mayoristas.

### **III.2.2 Comunicación**

La comunicación es el diálogo entre la empresa y sus clientes durante las fases de preventa, venta, consumo y posterior al consumo. Dicho diálogo no solo puede producirse de la empresa al cliente, sino que deben potenciar fórmulas para que los clientes puedan comunicarse con la empresa. (Vértice, 2008)

### **III.2.2.3 Publicidad**

Es un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado de un producto, que se realiza a través de medios masivos, con el objetivo de informar y si es posible persuadir a la compra o aceptación del mismo. (Ortega, 1991). Es considerado de carácter impersonal, ya que no existe contacto directo, personal, entre el emisor y el receptor. Es controlado, ya que el mensaje es manipulado o controlado por el anunciante, al igual que las expresiones creativas, los medios que lo difunden, el tiempo y la frecuencia. (García-Uceda, 2008)

La publicidad genera un alto costo para la empresa, aun así ésta es considerada una herramienta esencial porque promueve las ventas, ya que permite informar al mercado de los productos disponibles. Las principales funciones de la publicidad según García-Uceda (2008) son las siguientes:

#### **III.2.2.3.1 Inducir y Persuadir hacia la Compra**

- Conseguir que compren los clientes actuales.
- Captar a los clientes de la competencia.
- Captar futuros clientes potenciales.
- Convencer al cliente que las ofertas que ofrece la compañía son superiores en beneficios y ventajas a las de la competencia.
- Permite argumentar como los productos satisfacen las necesidades del cliente.

#### **III.2.2.3.2 Fidelizar y Recordar al Cliente**

La empresa busca realizar las acciones necesarias para que el producto esté disponible. El objetivo de la empresa es crear fidelidad hacia una marca o producto por parte de un cliente. La publicidad ayuda a mantener una imagen en la mente de los consumidores y recordarle al cliente en donde puede adquirir los productos. Por otra parte, también permite informar sobre incentivos promocionales con el fin de que el cliente repita la compra y se acostumbre a utilizar la marca.

Esta función le da seguridad al cliente de utilizar el producto porque confían en la empresa, ya que normalmente las compañías que tienen una trayectoria, innovan sus productos, tienen diferentes marcas, entre otras cosas, se sabe que tiene como voluntad perdurar en el tiempo (García-Uceda, 2008)

#### **III.2.2.4 Mercadeo (Marketing)**

García-Uceda (2008) define el mercadeo como “una función organizativa y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y entregar oferta de valor a los clientes, a los socios y a la comunidad en general. El mercadeo también trata de descubrir las necesidades del mercado e interpretarlas, de esta manera puede crear productos y servicios capaces de satisfacerlas en el marco de los objetivos de la empresa”.

Según García-Uceda (2008) el mercadeo busca comunicar, es por esto que se considera a la publicidad parte del mismo. La publicidad es una de las herramientas del mercadeo que tiene como función dar a conocer los productos y difundir una imagen positiva que los diferencia de la competencia, de esta manera los clientes los pueden identificar y conocer sus atributos, con el fin de ser aceptados y si es posible persuadir al cliente para comprarlos.

#### **III.2.2.5 Merchandising (micro-mercadeo)**

“La palabra merchandising viene de merchandise, mercancía en francés, por lo que se puede decir que es el conjunto de técnicas directas o indirectas, que ayudan a dar salida al producto en el punto de venta”. (Díaz Morales, 2008, pág. 120)

El Instituto Francés de Merchandising aporta una definición clara sobre el concepto:

Conjunto de estudios y técnicas de aplicación puesto en práctica, de forma separada o conjunta, por distribuidores y fabricantes, con miras a acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos mediante una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado y mediante la presentación apropiada de la mercancía. (Díaz Morales, 2008, pág. 121)

El Merchandising son todas las acciones que se llevan a cabo para influir positivamente en las decisiones de compra del cliente cuando se encuentra en un punto de venta, es decir todas las acciones necesarias que influyen a que un cliente compre un producto. Esto ayuda a

incrementar la rentabilidad del mismo, la optimización de la posición de los productos en anaquel (lineal), colocándolo en el lugar adecuado, durante el tiempo correcto, en forma y cantidad precisa y al precio óptimo. Además crea un ambiente ideal para garantizar un acto de compra agradable para el cliente, esto incluye colores, animación, exhibidores, movimiento y diversión en la visita al piso de venta. (García-Uceda, 2008)

Si se compara la publicidad y el merchandising se puede decir que la publicidad empuja al cliente al punto de venta, mientras que el mercadeo empuja al consumidor en el punto de venta. (Bonta & Farber, 2004).

#### **III.2.2.5.1 La Animación dentro del Punto de Venta**

Díaz Morales (2008) menciona que la animación es el conjunto de medios empleados para acelerar las ventas, de esta manera se llama la atención del cliente en el momento y durante el tiempo adecuado con el fin de reducir exceso de productos, dar a conocer otros nuevos, aprovechar las estaciones del año para vender productos de la temporada, entre otras.

El cliente debe sentirse libre en el piso de venta, de forma que pueda curiosear, no debe haber un exceso de animación porque podría sentirse abrumado. El cliente debe tener rápido acceso a la tienda, de elección y de pago. (Díaz Morales, 2008)

#### **III.2.2.5.2 Material de Punto de Venta (PDV)**

El material de punto de venta (PDV), POSM (Point of showing material) o también conocido como material POP (Point of purchase), son uno de los medios físicos utilizados por las técnicas de animación. Le dan vida al establecimiento y también uniformidad de las presentaciones en masa. (Díaz Morales, 2008)

Los materiales de los puntos de venta se clasifican en:

- Material Duro: Se refiere a los materiales que generalmente ocupan mayor espacio y tienen una vida más prolongada. Los principales son:

Tabla 2 Tipos de Material de Punto de Venta Duro.

Tipo	Imagen	Descripción
Punta de Góndola		Se coloca en la punta de la estantería del piso de venta. Se decora de manera que llame la atención del cliente y tiene carga del producto.
Exhibidor		Se coloca en algún espacio de la tienda donde haya circulación de clientes. Requiere carga de productos.
Isla		Material que requiere carga de productos. Se coloca en algún espacio de la tienda en donde haya circulación de clientes. Es de mayor tamaño que el exhibidos.

Fuente: Elaboración Propia

- **Material Blando:** Son de vida útil más corta y sirven únicamente para relacionar el producto con una campaña publicitaria, para anunciar una oferta especial o para llamar la atención del consumidor sobre una línea de productos nueva, recientemente renovada o mejorada en algún aspecto. Los más utilizados son los siguientes:

Tabla 3 Tipos de Material de Punto de Venta Blando

Tipo	Imagen	Descripción
Afiches		Material utilizado para colocar en las paredes del piso de venta. Se coloca información sobre el producto.
Cenefas		Se coloca a lo largo de los anaqueles para decorarlos.

Sapitos		Utilizado para colocar el precio correspondiente a un producto de la marca.
Rompe Tráfico		Se utiliza para determinar el espacio de los productos en el anaquel.
Papel de Anaquel		Se utiliza en los pisos de venta para forrar los anaqueles en donde se va a colocar el producto.

Fuente: Elaboración Propia

Para que los clientes puedan relacionar la publicidad del exterior con la del piso de ventas, el material POSM debe tener bastante en común con la misma, así el cliente logrará asociarla. (Torin, 1993)

Bonta &Farber (2004) afirman que el material POSM se utiliza por las siguientes razones:

- Vende el producto al consumidor.
- Le otorga prestigio a la marca.
- El producto es aceptado de manera eficiente por el consumidor y el comerciante.
- Ayuda a incrementar los beneficios del punto de venta, es decir aumentar sus utilidades.
- Acerca al consumidor al producto.
- Promueve las ventas por promoción.

Estos mismos autores establecen que los factores que inciden en la colocación del material del punto de venta son los siguientes:

- La localización: se refiere al lugar dentro del punto de venta donde será colocado. Por ejemplo en la entrada de la tienda.
- El tipo de material: Ya sea duro o blando.

- Visible al consumidor: que tan visible esta el material para los clientes que entran en el piso de venta. Si está el lugar fácilmente visible para el consumidor.
- El tamaño proporcional del material: saber si se está utilizando el material adecuado para el tamaño del establecimiento, dimensiones de pasillo, muebles, sección etc.

El material POSM no debe sobredimensionarse ya que puede llegar a ser agresivo para el cliente en vez de explicativo y recordatorio. Adicionalmente, el material debe estar diseñado de manera que el cliente recorra la mayor cantidad de secciones sin fatigarse, es por esto que se considera una tarea laboriosa. (García- Uceda, 2008)

### III.2.2.6 Representante de Ventas

Los representantes de ventas para P&G son las personas encargadas de desarrollar el negocio a los clientes. Es decir, realizar las acciones necesarias para aumentar las ventas de los puntos que atienden. Para lograr esto el representante debe lograr que se cumplan los fundamentales de venta (distribución, anaquel, precio y mercadeo).

Los representantes son los responsables de negociar con el cliente los permisos para colocar el material POSM en la tienda y darle a conocer los beneficios implícitos de exhibir en su tienda cualquier tipo de material. (Procter & Gamble, 2011)

### III.2.2.7 Pisos de Venta

Para el estudio desarrollado, se clasificaron las tiendas en diferentes tipos A, B, C, D, E, F, G, H, M dependiendo de sus características, estas son:

**Tabla 4 Clasificación de los Puntos de Venta**

<b>Nomenclatura</b>	<b>Tipo de Tienda</b>	<b>Definición</b>
<b>A</b>	Hipermercado	Establecimientos detallistas de gran tamaño, manejando 2 o más líneas de productos (alimentos y no alimentos), incluye: ropa, productos de belleza y salud, herramientas, equipos electrónicos, del hogar.
<b>B</b>	Supermercados Grandes	Tiendas dedicadas a la venta al detal de productos alimenticios. Pueden ser tiendas solo de alimentos y/o tiendas combinadas (alimentos y productos de belleza y salud). No ofrecen venta de ropa o productos electrónicos, ferretería ni del hogar.

<b>C</b>	Supermercados Pequeños/Minisúper	Tiendas dedicadas a la venta al detal de productos alimenticios. Pueden ser tiendas solo de alimentos y/o tiendas combinadas (alimentos y productos de belleza y salud). No ofrece venta de ropa o productos electrónicos, ferretería ni del hogar.
<b>D</b>	Cash & Carry	Son tiendas grandes, sin adornos, con bajos márgenes de comercialización, que construyen una imagen de bajo precio en su base de clientes. Los productos son típicamente vendidos en multiempaques o empaques de grandes conteos.
<b>E</b>	Perfumerías Grandes	Tiendas de autoservicio donde las principales categorías son de cuidado personal. Los productos de tocador, cosméticos y del hogar, representa la mayoría de sus ventas. Pueden ser parte de una cadena o independientes.
<b>F</b>	Perfumerías Pequeñas	Tiendas de autoservicio donde las principales categorías son de cuidado personal. Los productos de tocador, cosméticos y del hogar, representan la mayoría de sus ventas. Pueden ser parte de una cadena o independientes.
<b>G</b>	Farmacias Grandes	Cadenas de autoservicio especializadas en productos de belleza, salud, medicinas y mercancía en general. Surtido limitado de cosméticos y fragancias. Alimentos y categorías de impulso pudiesen estar presentes. Tienen una farmacia en el interior y medicamentos en OTC.
<b>H</b>	Farmacias Pequeñas	Tiendas con presencia de un vendedor detrás del mostrador, algunas veces con interacción parcial con el anaquel. Principalmente venden medicinas, pero en algunos casos tienen productos de cosméticos y de tocador.
<b>M</b>	Mayoristas (HFS)	Este tipo de clientes son pequeñas bodegas, generalmente hay una sola caja registradora y los clientes no tienen acceso directo a los productos sino por medio del vendedor. Venden los productos al detal.

Fuente: Elaboración Propia

### III.2.2.8 Consorcio Promoting

Consorcio Promoting nace en 1980 en la Ciudad de Caracas, como una respuesta a las crecientes y cambiantes necesidades que experimentan las compañías, en los

campos de Mercadeo Promocional; desde su creación presta servicios de la más alta calidad a una cartera de clientes con liderazgo en cada una de las marcas que representan.

Actualmente ofrecen una diversidad de servicios entre los cuales se pueden mencionar:

- Merchandising Estratégico y Operacional.
- Impulso de Ventas.
- Degustación de Producto.
- Demostración de Producto.
- Muestras.
- Eventos Especiales.

La efectividad de las ejecuciones, así como los resultados parciales son medidos en tiempo real con una entrega de informes detallados por actividad, zona y personal involucrado, orientando los reportes en buscar soluciones más que a enseñar problemas o dificultades.

### **III.2.2.8.1 Servicio de Merchandising**

El Servicio de Merchandising, está orientado a maximizar los niveles de exposición visual de los productos de los clientes. Busca lograr una presentación activa del producto utilizando una amplia variedad de técnicas que lo hacen más atractivo, como lo son su ubicación en el punto de venta, su presentación, exhibiciones adicionales y una excelente ejecución en Cross Merchandising, a fin de garantizar su amplia rotación.

Consortio Promoting, se encarga de asumir la administración y contratación del personal que realiza el servicio y, en adición, proporciona el entrenamiento a los mismos, a través de las directrices y requerimientos acordes con las políticas que el cliente contratante necesita llevar a cabo en los puntos de venta. Este servicio libera a los clientes del esfuerzo que representa realizar los procesos de selección, contratación y capacitación del personal a su servicio, lo que le permite a dicha empresa dedicar un mayor tiempo a la gestión de “core business”.

De esta forma Consortio Promoting asume totalmente la responsabilidad de administrar la actividad de marketing en el punto de venta. Ejecuta la estrategia de merchandising y dedica los recursos humanos y físicos a promocionar los productos del cliente que ha contratado sus servicios.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presentan los métodos, las técnicas, las estrategias, y los procedimientos que se emplearon para lograr el cumplimiento de los objetivos formulados en la investigación. El fin esencial del marco metodológico es el situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y las técnicas de recolección de datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación.<sup>1</sup>

#### **IV.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación aplicada es proyectiva, ya que consistirá en la elaboración de una propuesta como solución a una necesidad de tipo práctico.

La investigación de tipo Proyectiva, es definida por Jacqueline Hurtado de Barrera (2003) como “Tipo de investigación que intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. Dentro de esta categoría entran los proyectos factible (...)”. (P. 100)<sup>2</sup>

A partir de los conceptos expuestos anteriormente, el Trabajo Especial de Grado realizado en la compañía es una investigación proyectiva o de proyecto factible ya que la propuesta desarrollada busca de una manera viable dar solución al problema para la transición del proceso de maquila de un almacén a otro.

#### **IV.2 Diseño de la Investigación**

Según Marcelo Gómez (P. 86) “La investigación puede adoptar 2 tipos de diseños, el experimental y el no experimental. Los diseños experimentales son propios de la investigación

---

<sup>1</sup> Ballestrini, M. (2002). *Como se elabora un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Consultores y Asociados BL.

<sup>2</sup> Hurtado de Barrera, J. (2003) *El Proyecto de Investigación : Metodología de la Investigación Holística* . Caracas: Ediciones Quiron.

cuantitativa mientras que los diseños no experimentales se pueden aplicar para ambos enfoques.

Enfocándonos en el diseño de esta investigación, obtenemos las siguientes definiciones a utilizar dentro del diseño de la investigación:

Diseño no experimental: Se define como la investigación que se realiza sin la manipulación deliberada de variables lo que se hace es observar fenómenos tal cual como suceden en su contexto natural para luego proceder a analizarlos.<sup>3</sup>

Diseño Descriptivo: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2004, p.46).

Investigación de Campo: se refiere al proceso de salir a recabar datos de investigación en el ambiente que se encuentren. Estos datos, pueden describirse como originales o empíricos y no se puede tener acceso a ellos sin que el investigador emprenda algún tipo de expedición.<sup>4</sup>

Por lo expuesto anteriormente se tiene que el diseño de investigación aplicable para este Trabajo Especial de Grado, es el diseño no experimental ya que la situación de estudio ya está planteada, lo que se desea es analizar la misma y proponer mejoras en el proceso de transición sea en el menor tiempo posible y con el menor impacto en el mercado.

### **IV.3 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis se refiere a las personas, organizaciones, comunidades, eventos, etc., que serán objeto específico de la investigación, para la obtención de información.

---

<sup>3</sup> Carnevale, S. C., & Perez, K. (Septiembre, 2011). *MEJORAS EN LOS PROCESOS DE PROCURA DE REPUESTOS PARA EQUIPOS DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO*. Caracas, Venezuela: Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

<sup>4</sup> Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2008). *Como se Investiga*. Madrid: GRAO.

Con el objetivo de la recolección de datos para la elaboración del presente Trabajo Especial de Grado, es importante definir cada uno de los involucrados para la recolección de datos.<sup>5</sup>

Por lo tanto se puede definir como unidad de análisis para P&G a todas las personas involucradas en el Departamento para el Desarrollo del Negocio con los Clientes, que laboran en el área de Ejecución en los Negocios.

#### **IV.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

Como parte del diseño metodológico es necesario determinar y plantear los métodos y las técnicas de recolección de datos, así como los tipos de instrumentos que se utilizaron, para lo cual se debieron considerar todas las etapas anteriores, especialmente el enfoque, los objetivos y el diseño de la investigación, para finalmente, preparar los datos, observaciones, registros y mediciones realizadas y poder analizarlos.<sup>6</sup>

En este sentido, Canales, Alvarado y Pineda (1994) expresan que los métodos de recolección de datos “son los medios a través de los cuales el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación” (p.20).

Una de las técnicas de recolección de datos empleada en esta investigación fue la observación en su modalidad de no participante. Méndez (2001) afirma que “cuando el observador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener información, la observación recibe el nombre de no participante o simple” (p.53). En esta modalidad, al no involucrarse el investigador, los datos recogidos pueden ser más objetivos,

---

<sup>5</sup> Dagher Marichal, W. (Febereo, 2010). *DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE PROVEEDORES NACIONALES CUMPLIENDO LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD, PRODUCCIÓN Y DESPACHO, ASOCIADOS CON LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ VENEZOLANA*. Caracas, Venezuela: Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

<sup>6</sup> Bitar S., S., & Gatrif E., M. (Septiembre, 2010). *DESARROLLO DE MEJORAR PARA LA GESTIÓN DE ALMACENES QUE ABASTECEN LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA*. Caracas, Venezuela: Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

aunque, por otro lado, al no integrarse al grupo puede afectar el comportamiento de los sujetos en estudio y los datos que se observen podrían no ser tan reales y veraces.

Esta técnica permitió conocer cada uno de los procesos de comercialización que se realizan en los puntos de venta. Otra técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista no estructurada o libre en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Así pues, se efectuaron una serie de entrevistas a los representantes de venta, para poder lograr un diseño de plan más detallado adaptándose a las especificaciones y requerimientos de la compañía.

#### **IV.5 Técnicas para el Análisis de Datos**

Las técnicas de análisis de datos son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos mediante las técnicas e instrumentos anteriormente explicados. El análisis de datos encierra dos procedimientos:

Una vez recopilados los datos se requiere organizarlos de acuerdo a su naturaleza: cuantitativa o cualitativa.

En cuanto a una investigación cualitativa se puede decir que: "... es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema."

Así mismo una investigación cuantitativa: "...se define como un tipo de investigación que utiliza métodos totalmente estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a través de preguntas principalmente cerradas y concretas para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de individuos o grupos de individuos."<sup>7</sup>

Para el análisis de los datos, el estudio a realizar va a presentar un enfoque cuantitativo, ya que se requiere de una observación directa de la situación actual, así como una serie de entrevistas con el objeto de entender la situación.

---

<sup>7</sup> Dagher Marichal, W. (Febereo, 2010). *DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE PROVEEDORES NACIONALES CUMPLIENDO LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD, PRODUCCIÓN Y DESPACHO, ASOCIADOS CON LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ VENEZOLANA*. Caracas, Venezuela: Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

## CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan, analizan e interpretan los datos y la información resultante de la aplicación y desarrollo de las distintas técnicas, herramientas y metodologías explicadas en el apartado correspondiente al Marco Metodológico.

### V.1 Caracterización de los procesos asociados a la comercialización en los Puntos de Venta.

En esta fase de la investigación, apalancándose en la revisión documental de reportes, manuales y portales digitales de P&G, se identificaron los procesos asociados a la comercialización de productos que se llevan en los puntos de venta, junto con los elementos claves de éstos. En la figura 7 se pueden apreciar cada uno de estos:

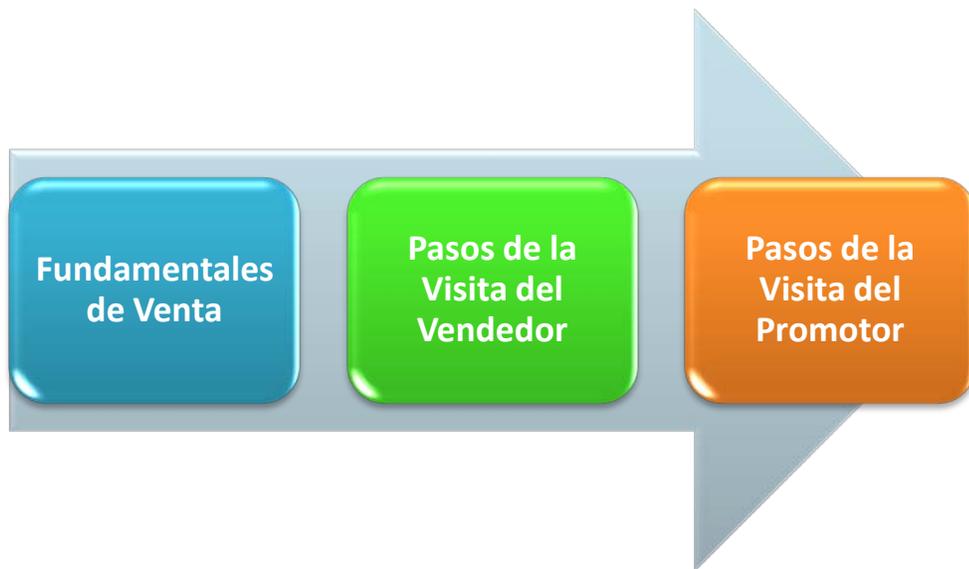
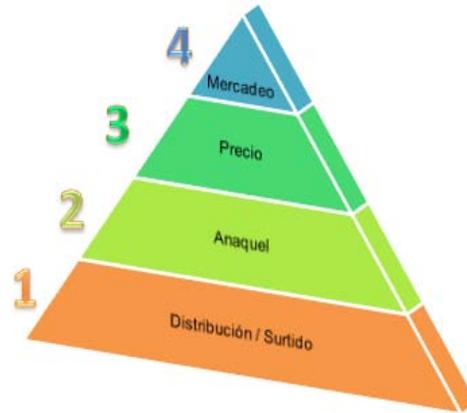


Figura 7 Procesos asociados a la comercialización de productos en Puntos de Venta  
Fuente: Elaboración Propia

#### V.1.1 Fundamentales de venta // Tienda de Oro

**Descripción:** Los fundamentales de venta son todos aquellos factores críticos que pueden ser influenciados en el cliente para incrementar la rotación, ventas y participación de mercado de las marcas de P&G.



**Figura 8 Pirámide de Fundamentales de Venta**  
**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación, se detallan los cuatro fundamentales de venta a cumplir que garantizarán una “Tienda de Oro”.

1. **Distribución:** Un producto está distribuido si se encuentra regularmente en los anaqueles y está disponible para los consumidores el 100% del tiempo.

Beneficios:

- Asegura la máxima compra del consumidor
- Evita que los consumidores compren otra marca
- Evita que los consumidores se vayan a otra tienda
- Genera una buena imagen de la tienda

2. **Anaqueles:** Un anaquel debe estar arreglado de manera que facilite la compra del consumidor, considerando el espacio asignado según la participación del mercado de las marcas que lo constituyen y los planogramas derivados de estudios de comportamientos de compra (árboles de decisión, versiones y tamaños.)

Beneficios:

- Facilita la ubicación de los productos
- Ahorra tiempo para el consumidor
- Evita agotados
- Genera imagen de orden y limpieza
- Genera compras no planificadas

3. **Precio:** Se debe tener el precio correcto, actualizado, marcado y resaltado en los anaques y exhibiciones.

Beneficios:

- Un precio correcto atrae y retiene consumidores, concreta su decisión de compra
- Un precio marcado genera confianza en la tienda.
- Un precio marcado ahorra tiempo al consumidor.

4. **Mercadeo:** Lograr la venta competitiva de las marcas en el anaquel y a lo largo de la tienda. Destacar los productos de P&G sobre la competencia mediante la colocación de material de punto de venta (PDV), exhibidores para generar consumo masivo.

Beneficios:

- Genera compras no planeadas.
- Mejora la experiencia de compra del consumidor.
- Comunica y asocia los beneficios explotados en las publicidades.
- Mejora y destaca la imagen de nuestros productos.

### V.1.2 Pasos de la Visita del Vendedor

**Descripción:** Son los pasos que debe seguir un vendedor de P&G al momento de ir a visitar un cliente, para que resulte de forma exitosa y con mejor efectividad.



**Figura 9 Pasos de la visita del Vendedor**  
Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallan cada uno de los pasos que debe realizar el vendedor al visitar un cliente.

1. Planificación: Consiste en la planificación y organización, un día antes de la visita a la tienda, de las actividades que se desarrollarán en cada cliente con la finalidad de definir los objetivos de volumen, fundamentales e iniciativas a ser desarrolladas en cada visita del día siguiente.

**Mensaje Clave: “El éxito de una buena negociación es la planificación”**

2. Preparación / Pre-acercamiento: Consiste en repasar los objetivos y la negociación a realizar en la visita. Se contacta a la(s) persona(s) clave(s) de la tienda para indicar la presencia del vendedor en su negocio, así como dejar la ventana abierta que facilite la futura presentación y negociación.

El vendedor debe:

- Ser entusiasta y positivo.
  - Identificarse
  - Procurar poner al cliente receptivo
  - Despertar su interés y curiosidad
  - Mantenerse atento de los comentarios y reacciones del cliente, en ocasiones son indicadores para cambiar las tácticas de la presentación.
3. Chequeo de Fundamentales y Existencias: Deben revisar una serie de puntos clave tanto en los anaqueles como en los depósitos de la tienda.

**Tabla 5 Puntos a chequear de fundamentales de venta y de existencia de mercancía.**

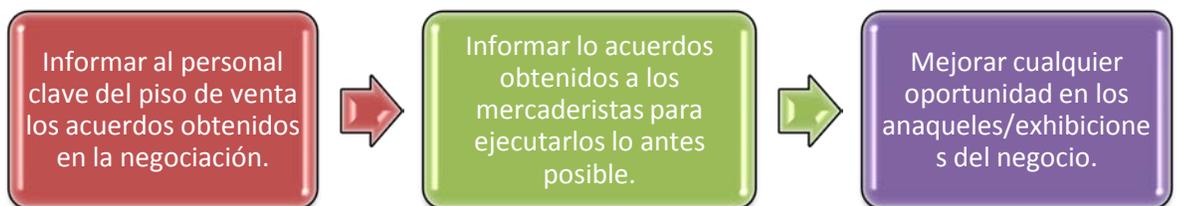
En el Anaquel	En el Depósito
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución acorde con los SKU's requeridos para el canal.</li> <li>- Espacio y planogramas correctos.</li> <li>- Precios colocados correctamente.</li> <li>- Promociones y actividades de la competencia.</li> <li>- Revisión de iniciativas y prioridades por categoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chequeo de existencias en el piso de venta.</li> <li>- En caso de fallas de producto en anaquel, hacer reposición respectiva con apoyo del mercaderista.</li> <li>- Verificación de inventarios de la competencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

4. Presentación al Cliente: Etapa en la cual el cliente será informado de los beneficios que obtendrá al aceptar el pedido sugerido, plan o idea. La misma debe ir enfocada hacia el logro de los objetivos de negocio establecidos para la visita

El vendedor debe:

- Asegurar la atención y despertar el interés del cliente
  - Hacer observaciones y sugerencias positivas
  - Demostrar conocimiento del negocio y del cliente
  - Utilizar las herramientas de venta (Hojas vendedoras, muestras, ipad, data, entre otras).
  - Mantener la atención directa del cliente
  - Utilizar técnicas y herramientas de negociación
5. Cierre / Negociación: Es el momento en que se obtiene y se cierra la orden de compra. Luego de cerrada la orden se deben lograr acuerdos en Fundamentales e Iniciativas.
6. Aclarar las Condiciones de la orden y/o plan a ejecutar: Se le ratifica el monto y dimensión aproximada de la orden/idea, así como la fecha aproximada de entrega/ejecución y las condiciones de comercialización/negociación.
7. Ejecución / Reventa: Se deben seguir los pasos señalados en la figura10.



**Figura 10 Pasos a Seguir por el Vendedor en la Reventa**  
Fuente: Elaboración Propia

8. Anotaciones: Consiste en el registro de la información relevante obtenida en la visita. Estas pueden ser:
- Oportunidades y/o áreas de mejora en Fundamentales, etc.
  - Información relevante para el proceso de planificación de la próxima visita.
  - Cualquier data que nos de mas conocimiento profundo del cliente.

9. Análisis de la Visita: Se analizan los resultados obtenidos en la visita que acaba de concluir. Luego de salir de la tienda se debe realizar:



Figura 11 Pasos a seguir en el Análisis de la Visita  
Fuente: Elaboración Propia

### V.1.3 Actividades de la Visita del Mercaderista/Promotor

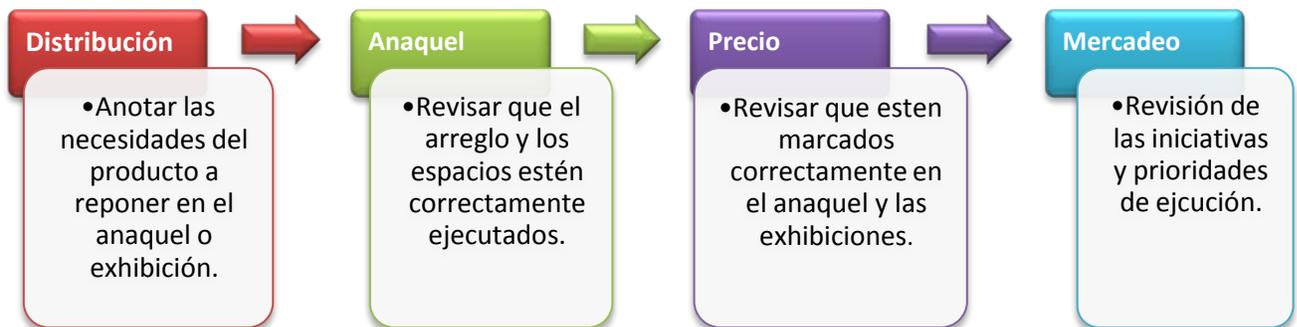
**Descripción:** Son las actividades que debe seguir un mercaderista al momento de llegar a la tienda para garantizar que se cumplan todas las características que garantizarán un “Tienda de Oro”.



Figura 12 Actividades a seguir en la visita del Promotor al Piso de Venta  
Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallan cada una de las actividades que debe realizar el mercaderista al visitar una tienda:

1. Preparación: Se debe realizar el día anterior a la visita y es donde el mercaderista revisa la ruta que le corresponde, verificando los clientes que va a visitar el día siguiente así como planificar las actividades basándose en los objetivos de “fundamentales de venta de cada tienda, siempre alineado con su supervisor y/o vendedor.
2. Acercamiento: Al llegar a la tienda debe contactar al personal clave para indicarles su presencia en el negocio y de igual forma comunicarle al encargado de la tienda sobre las actividades a realizarse de acuerdo a la planificación.
3. Chequeo de Fundamentales de Venta: El mercaderista debe recorrer el piso de venta del cliente, verificando el estatus de los fundamentales de venta. Estos fundamentales de venta son:



**Figura 13 Puntos a chequear de los Fundamentales de Venta por el Mercaderista**  
Fuente: Elaboración Propia

4. Chequeo del Depósito: Se debe buscar en el depósito las necesidades de producto detectadas en el paso anterior para surtir el anaquel, así mismo como tomar el inventario del producto antes de la visita del representante de ventas para poder comunicárselo.
5. Anaqueleo / Trabajo de Reventa: Este es el punto esencial en el trabajo teórico de un mercaderista y consta de las siguientes actividades señaladas en la figura 14.



**Figura 14 Proceso de Anaqueleo del Mercaderista**  
Fuente: Elaboración Propia

6. Elaboración de Reportes: El mercaderista debe llenar los reportes de actividades y fundamentales implementados en la tienda, reflejando los objetivos logrados en la visita y las oportunidades detectadas a ser ejecutadas en la siguiente salida.
7. Ganar la buena voluntad del Cliente: Al finalizar la visita el mercaderista debe solicitarle al encargado del punto de venta la verificación del trabajo realizado en la tienda, así como solicitar la firma y el sello de salida en el reporte “Control de Asistencia”, demostrándole al cliente la efectividad de su labor y recordándole los beneficios y ventajas del trabajo realizado.
8. Análisis de la Visita: Terminada la visita se deben realizar lo siguiente:

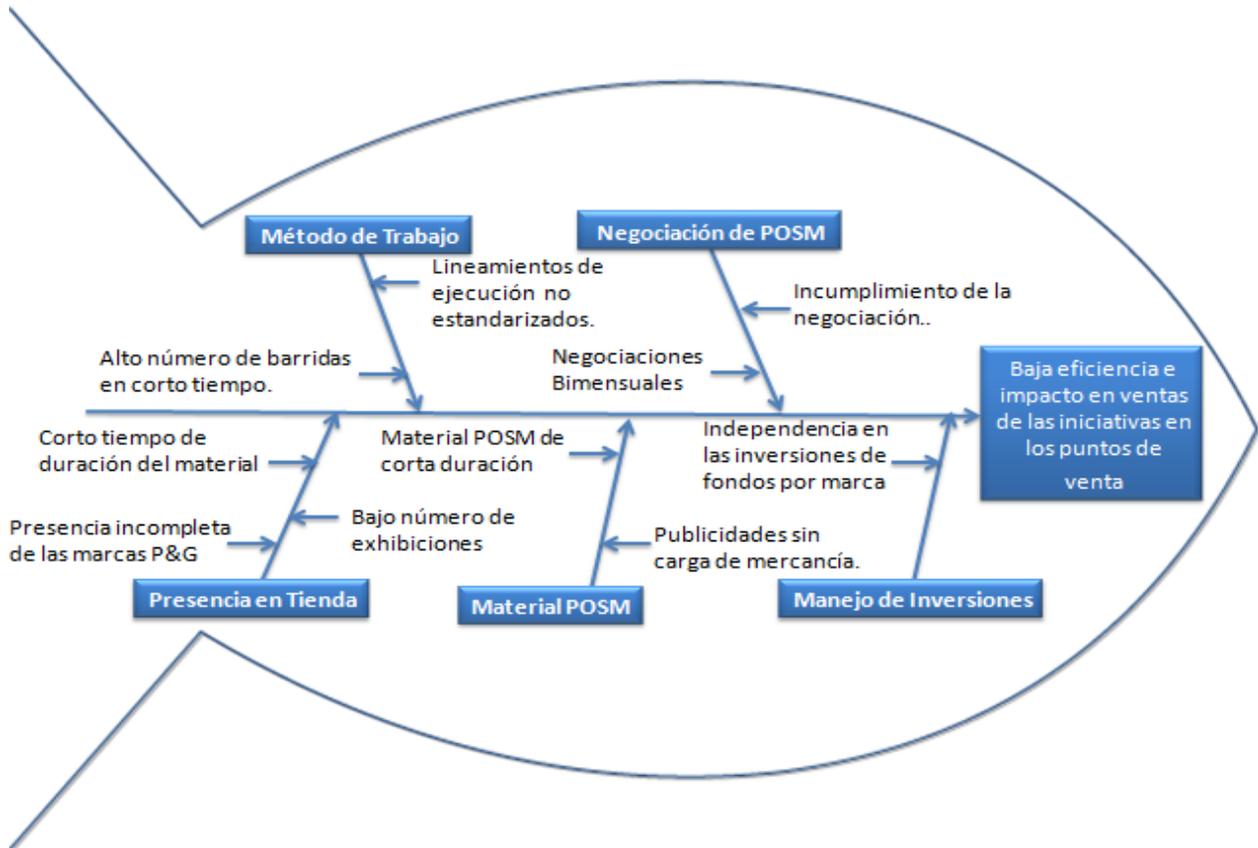


**Figura 15 Pasos a Seguir en el Análisis de la Visita del Mercaderista**  
Fuente: Elaboración Propia

## V.2 Análisis de los factores que Impactan en los procesos de comercialización en los Puntos de Venta.

Con el objetivo de poder identificar los factores que impactan negativamente en los procesos de comercialización en los puntos de venta, se realizaron 6 sesiones de trabajo con

los gerentes de las seis marcas “top” de P&G (Pampers, Ariel, Ace, Always, Pantene y H&S). Los resultados generados se tradujeron a un diagrama de causa-efecto que permite mostrar, de forma resumida y esquemática, los aspectos a considerar para el diseño de la propuesta de mejora (ver figura 16 a continuación)



**Figura 16 Diagrama Causa-Efecto de los procesos de Comercialización en Tienda**  
Fuente: Elaboración Propia

Con la realización del diagrama Causa-Efecto se detectaron las principales causas que generan la baja eficiencia e impacto en las ventas de las iniciativas implementadas en los puntos de venta. Esta decisión se debe a que hoy en día, en los puntos de venta a nivel mundial, la publicidad y el material POSM dentro de las tiendas son de gran impacto en las ventas y en el impulso de las marcas a los que éstos hacen publicidad. Son una herramienta que, si es trabajada correctamente, puede generar múltiples ventajas tanto al consumidor y al cliente como a P&G. Los problemas de baja eficiencia e impacto en ventas de las iniciativas de P&G en los puntos de venta vienen dadas por las siguientes causas:

En primer lugar se identificaron dos posibles causas relacionadas con el método de trabajo utilizado por el equipo de Ejecución en Negocios (Retail Execution):

- Lineamientos de ejecución no estandarizados: Actualmente cada uno de los gerentes de marca utiliza lineamientos y métodos propios en los procesos de generación de iniciativas, en los tiempos de ejecución, en los artes diseñados y en las condiciones de negociación, lo que no ha permitido la estandarización de dichos procesos creándole complicaciones al equipo de Ejecución en Negocios (Retail Execution) en la logística e implementación de los mismos.
- Alto número de “barridas” en corto tiempo: Se llevan a cabo un elevado número de “barridas” en corto tiempo, aproximadamente entre 2 a 3 por mes. En cada “barrida” se entrega pequeñas cantidades de material POSM por tienda, generalmente en relación a 1 o 2 marcas de P&G y en un número pequeño de puntos de venta.

En segundo lugar se identificó una causa potencial en el sistema legal utilizado en las negociaciones:

- Incumplimiento de la negociación: Las negociaciones realizadas por los representantes de ventas con los gerentes y/o encargados de las tiendas se acuerdan de forma verbal. No se formaliza ningún tipo de contrato que garantice el cumplimiento del acuerdo por parte del cliente como de P&G. Por este motivo el cliente maneja la presencia del elemento en la tienda a su conveniencia sin ningún tipo de consecuencias.
- Negociaciones Bimensuales: Los acuerdos negociados con los clientes tienen un período de vigencia bimensual. Cada dos meses el representante de ventas debe volver a presentarle la oferta de renegociación al cliente o presentarle una nueva iniciativa con el mismo rango de vigencia.

Con respecto a la presencia en tienda se detectaron tres causas potenciales:

- Corto tiempo de duración del material: El material POSM que es negociado con el cliente tiene un tiempo de supervivencia muy corto en los puntos de venta. En promedio estos materiales pueden durar entre 2 a 3 meses en buen estado antes de deteriorarse por diversos factores a los cuales se encuentran

expuestos dentro de las tiendas. Estos factores pueden ser exposición al sol o al agua, contacto directamente con los consumidores, contacto con maquinarias del punto de venta como montacargas o carretillas, entre otros.

- Presencia Incompleta de las marcas de P&G: Las iniciativas que los representantes de P&G negocian con los clientes son específicamente por marca. Las exhibiciones y visuales son particularmente de una marca por cada elemento presente en la tienda, lo que dificulta la cobertura de todas las marcas top debido a la gran cantidad de elementos a negociar.
- Bajo número de Exhibiciones Fijas: La cantidad de exhibiciones fijas negociadas por tienda, en comparación a la capacidad que tiene cada una de ellas de exhibir las marcas de P&G, son pequeñas. Las tiendas presentan grandes oportunidades a nivel de publicidad y presencia de material POSM las cuales no están siendo aprovechadas por los representantes de ventas, siendo éstas tomadas por la competencia o, simplemente, no utilizadas.

Haciendo referencia al material POSM utilizado en los puntos de venta se detectaron dos causas principales:

- Material POSM de corta duración: Los materiales publicitarios que Procter & Gamble de Venezuela utiliza en sus clientes generalmente son de corta duración y tiene un tiempo de vida útil en las tiendas entre dos y tres meses.
- Publicidades sin carga de mercancía: Al ser los elementos POSM “blandos” (de corta duración) los utilizados en las iniciativas implementadas por las diferentes marcas de P&G, no tienen la capacidad de exhibir mercancía en el punto de ubicación de los mismos, dejando pasar la oportunidad de generar compras impulsivas por parte de los consumidores.

Por último se obtuvieron dos causas importantes en el manejo de inversiones de las iniciativas:

- Independencia en las Inversiones de Fondos por Marca: La asignación de los fondos de inversión con respecto a las iniciativas no están alineadas entre cada una de las marcas de P&G. Cada gerente de marca invierte un porcentaje de sus fondos en exhibiciones de forma independiente a las demás marcas. Esta

logística de manejo de fondos es complicada y genera cargas de trabajos considerables al momento en que los representantes de venta generan los reportes de inversión de fondos de cada uno de sus clientes.

## **V.2 Análisis de la eficiencia e impacto en ventas de las Iniciativas dentro de los Puntos de Venta.**

Actualmente las políticas internas de Procter & Gamble de Venezuela, establecen que, al implementar una iniciativa de impulso de las marcas dentro de los puntos de venta, ésta debe generar, al menos, un incremento en las ventas de un 8% con respecto a los valores obtenidos antes de la implementación. Este porcentaje objetivo es para cada una de las marcas de P&G, por lo que cada gerente de marca tiene la libertad de elegir cómo y con cuáles iniciativas va a lograr este objetivo. A continuación se presentan las formulas necesarias para calcular el porcentaje de incremento en las ventas.

Fórmula del Costo de la Iniciativa:

$$\text{Costo de la Iniciativa} = \text{Costo de la Implementación} + \text{Costo Material POP}$$

Fórmula de las Ventas Brutas:

$$\text{Venta Bruta} = \text{Venta Neta} - \text{Costo de la Iniciativa}$$

Fórmula del Porcentaje de Incremento en Ventas:

$$\% \text{ Incremento en las Ventas} = \frac{\text{Venta Bruta}}{\text{Venta Antes de la Iniciativa}}$$

Como se puede observar en la última fórmula, el porcentaje de incremento de las ventas depende principalmente de las ventas brutas obtenidas, las cuales, a su vez, dependen del costo referente a la iniciativa.

Luego de haber analizado las formulas anteriores, se puede concluir que el costo de la iniciativa junto a la eficiencia de la misma referente al impacto en las ventas, son los factores claves que manejan el porcentaje de incremento que las ventas pueden experimentar.

Actualmente los gerentes de marca llevan las iniciativas de impulso de forma independiente, utilizando los fondos de inversión según las prioridades que ellos le asignan a sus productos. Al analizar los costos de las iniciativas, el material POP representa gran parte de los mismos, debido a que el que se utiliza es de corta duración, lo cual significa que cada

tres meses deben ser reemplazados y, a la vez, generan incremento en los costos de implementación.

Debido a los altos costos de las iniciativas y a la baja eficiencia de las mismas, el objetivo del 8 por ciento que P&G establece no está siendo alcanzado. El continuo reemplazo del material POP y la poca visibilidad de los productos en las tiendas, son las causas principales del bajo impacto que están teniendo las iniciativas de P&G en los puntos de venta, en donde, en algunos casos, la tasa de inversión no llega a ser cubierta, generando de esta manera pérdidas para la empresa.

En la siguiente tabla se encuentran los porcentajes de inversión que obtuvieron las marcas de P&G en las iniciativas implementadas en el año fiscal 2012-2013:

**Tabla 6 Porcentajes de inversión de las marcas de P&G en el año fiscal 2012-2013**

Categorías	Presupuesto a Invertir	% Objetivo de Incremento en Ventas	Tasa de Retorno Inversión Mínima Sobre las Ventas	% Incremento en Ventas
Detergente	100%	8%	3%	6%
Cuidado del Bebe	100%	8%	3%	4%
Cuidado del Cabello	100%	8%	3%	5%
Cuidado Femenino	100%	8%	4%	3%
Cuidado Oral	100%	8%	2%	1%
Afeitado	100%	8%	2%	2%

**Fuente: Procter & Gamble de Venezuela (2013)**

En la tabla anterior, como primer punto se observa que ninguna de las categorías pudo alcanzar el objetivo impuesto por las políticas de P&G del 8% de incrementos en las ventas.

Como segundo punto se detalla que las categorías de cuidado femenino y cuidado oral generaron un incremento en las ventas por debajo del mínimo requerido para poder cubrir la inversión que se realizó para implementar la iniciativa. Estos resultados señalan que para el año fiscal 2012-2013 las iniciativas implementadas en estas dos categorías generaron pérdidas para la empresa.

Y como último punto a señalar está la categoría de afeitado que generó un porcentaje de incremento en las ventas suficiente para cubrir la inversión de la iniciativa mas no para generar ingresos adicionales a la empresa. En este caso la iniciativa solo logró la estabilización de las ventas de esta categoría.

## **CAPÍTULO VI LA PROPUESTA**

A partir de los resultados presentados en el capítulo anterior, se lograron determinar las áreas de oportunidad en los procesos de comercialización en los puntos de venta, dando pie al diseño de la propuesta.

### **VI.1 Título de la Propuesta**

Plan de mejora para el aumento de la eficiencia e impacto positivo en ventas de las iniciativas implementadas en los puntos de venta, para las marcas de una empresa de consumo masivo.

### **VI.2 Objetivo de la Propuesta**

Aumentar la eficiencia y el impacto positivo en las ventas generadas por las iniciativas implementadas en los puntos de venta a nivel nacional, por parte de los trabajadores del departamento de ventas de la organización.

### **VI.3 Justificación de la Propuesta**

El Departamento para el Desarrollo del Negocio con los Clientes de Procter & Gamble de Venezuela, está atravesando una situación compleja, en donde las iniciativas de comercialización en los puntos de venta no están siendo eficientes y no generan un impacto significativo en las ventas de las categorías incluidas, esto es debido a que las negociaciones de material POSM corresponden a un lapso de tiempo corto (entre dos y tres meses) y se realizan de forma verbal sin ningún tipo de soporte legal que garantice el cumplimiento de la negociación por ambas partes, se maneja gran diversidad de material POP Blando de corta duración entre las categorías generando costos continuos en el cambio o reemplazo del mismo y lineamientos de ejecución distintos para cada una de ellos, complicando la logística de ejecución y los procesos de negociación de las iniciativas.

Por lo tanto es necesario llevar a cabo mejoras que permitan aumentar la eficiencia y el impacto positivo en las ventas generado por las iniciativas de comercialización implementadas en los puntos de venta, como generar acuerdos comerciales firmados para garantizar el cumplimiento de la negociación por parte de P&G y del cliente, estandarizar el material POSM

utilizado en las tiendas, implementando estructuras fijas con revestimiento intercambiable y manejar lineamientos de ejecución estándar en estas estructuras a utilizar.

#### **VI.4 Estructura de la Propuesta**

La propuesta de mejora está conformada por tres proyectos interrelacionados entre sí, en donde cada uno de ellos posee objetivos específicos que apuntan al aumento de la eficiencia y del impacto positivo ventas de las iniciativas de comercialización en los puntos de venta. A continuación se muestra la propuesta de mejora.



**Figura 17 Modelo de Propuesta de Mejora para el aumento de la eficiencia y el impacto en ventas de las iniciativas implementadas en los Puntos de Venta.**  
Fuente: Elaboración Propia

##### **VI.4.1 Estandarización del Material POSM (Estructuras Fijas con Comunicación Intercambiable).**

En el proceso de comercialización dentro de los puntos de venta, el material POSM es un factor de gran importancia para el impulso de una marca o producto. Es uno de los medios físicos empleados para acelerar las ventas, llamando la atención del cliente en el momento y durante el tiempo adecuado con el fin de reducir el exceso de productos, dar a conocer nuevos

productos, aprovechar las estaciones del año para vender productos de la temporada, entre otras.

La implementación y manejo eficiente de los elementos POSM es de gran importancia para las marcas de P&G ya que genera ventajas sobre la competencia, como por ejemplo: le otorga prestigio a la marca, vende el producto al consumidor, acerca al consumidor al producto, promueve las ventas por promoción y ayuda a incrementar los beneficios del punto de venta.

#### VI.4.1.1 Objetivos

- Incrementar la visibilidad de las marcas de P&G en los puntos de Venta.
- Aumentar la calidad de los elementos POSM de P&G en los puntos de venta.
- Incrementar el tiempo de vida útil de los elementos en las tiendas.
- Estandarizar las inversiones de los fondos de las marcas.

#### VI.4.1.2 Fase Preliminar

En esta fase se realizaron salidas a las rutas de venta de 5 representantes de Procter & Gamble con el objetivo de estudiar los tipos de material POSM que invierte P&G en sus clientes

Actualmente Procter & Gamble de Venezuela invierte grandes cantidades de dinero en la implementación de materiales y elementos POSM de corta duración en las tiendas. Estos elementos de corta duración exponen alta comunicación de mensajes publicitarios y de información al cliente mas no le hace llegar “a las manos” producto como tal.

Los elementos POSM Blandos son generalmente hechos de cartón o de algún tipo de papel utilizados en las tiendas para hacerle llegar al cliente un mensaje referente a algún producto. Estos elementos suelen encontrarse en los anaqueles, en las cajas registradoras o en las paredes del punto de venta.

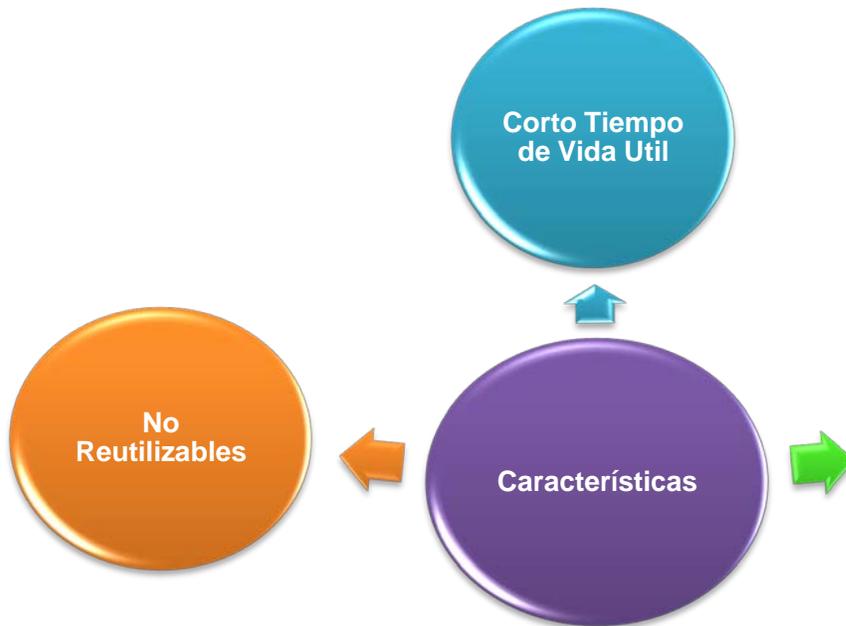


**Figura 18 Elementos POSM Blandos utilizados por P&G Venezuela.**  
Fuente: Elaboración Propia

Los gerentes de las marcas de Procter & Gamble de Venezuela no están alineados en la inversión de fondos en los elementos de publicidad dentro de las tiendas. Cada categoría

presenta iniciativas nuevas cada dos o tres meses sin ningún tipo de vínculo con las demás marcas de P&G. Esto genera una gran diversidad de elementos presentes en cada tienda con diferentes rangos de vida útil.

Estos elementos cumplen con la finalidad de comunicarle al cliente las marcas y los beneficios involucrados en su compra, pero no lo hace de una manera eficiente debido a las siguientes características:



**Figura 19 Características que determinan la necesidad de la implementación de Estructuras Fijas**  
Fuente: Elaboración Propia

- Corto Tiempo de Vida Útil

Los elementos POSM utilizados actualmente por Procter & Gamble de Venezuela en las tiendas de sus clientes son “Elementos POP Blandos”, cuya vida útil tiene una duración aproximada entre dos y tres meses. Estos elementos son de fácil instalación pero generan altos costos debido al continuo reemplazo que necesitan, a la logística que implican, la cantidad de barridas y soportes necesarios para su instalación.

- No Tienen Carga de Mercancía

Los materiales POSM de corta duración sirven para relacionar el producto con una campaña publicitaria, para anunciar una oferta especial o para llamar la atención del

consumidor sobre una línea de productos nueva, pero no tienen la capacidad de exhibir la mercancía fuera del punto natural que ésta tiene asignado en la tienda.

Estos elementos publicitarios no pueden hacerle llegar el producto físico al cliente directamente; el cliente, al enterarse de la publicidad, debe desplazarse hasta el punto natural (anaquel, cajas registradoras, etc.) donde se encuentra el producto para poder tomarlo.

Este punto presenta grandes desventajas con respecto a las compras impulsivas, el cliente con necesidades de compra distintas a las categorías de P&G, se ve impulsado a comprar la marca al ver la publicidad, pero al no tener el producto el alcance simplemente deja pasar la oportunidad.

- No Reutilizables

Luego de ser instalados los elementos POSM en los puntos de venta, éstos no pueden ser reutilizados para poder exhibir otra marca. Están destinados a publicar una sola iniciativa, de marcas específicas y durante un tiempo determinado.

Al finalizar el tiempo de presencia en la tienda del material negociado con el cliente, éste no puede ser utilizado para otras iniciativas ya que las permisos que se tramitan con las alcaldías correspondientes son por elemento, marcas y tiempo determinado.

#### **VI.4.1.3 Conceptualización de la mejora**

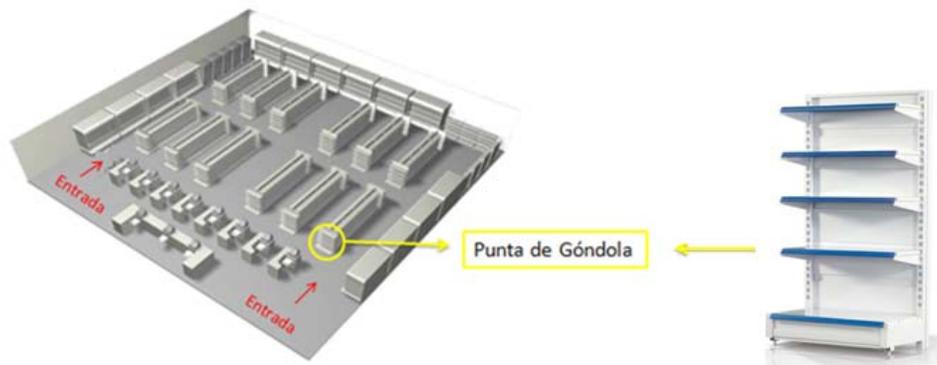
Luego de haber establecido la situación actual con respecto a las desventajas y oportunidades del tipo de material POSM utilizado actualmente en las tiendas de los clientes de P&G, se ve reflejada la necesidad de desarrollar una propuesta para implementar estructuras fijas con revestimientos intercambiables. En este sentido se promueve una idea fundamentada en:

- Estandarización de las Puntas de Góndola como elementos POSM en los anaqueles.
- Estandarización de los Exhibidores de Cajas Registradoras (Checkouts) como elemento POSM en las cajas registradoras.

#### **VI.4.1.4 Desarrollo**

Estandarización de las Puntas de Góndola como elementos POSM en los anaqueles

Las Puntas de Góndola o Puntas de Anaquel, son estanterías fijas ubicadas en los extremos frontales de los anaqueles, que ocupan un espacio físico considerable en la tienda y tiene una vida útil prolongada. Estas estructuras son de gran impacto para el consumidor, ya que al entrar en la tienda es el primer campo visual que tiene. En la figura 20 se especifican las ubicaciones de las puntas de góndola en una tienda.



**Figura 20 Ubicación de las Puntas de Góndola en los Puntos de Venta.**  
Fuente: Elaboración Propia

Las Puntas de Anaquel están ubicadas generalmente fuera del punto natural del producto que se está exhibiendo, esto con la finalidad de generar compras impulsivas por parte de los clientes.

Estas estanterías están conformadas por planchas o ganchos en donde se pueden exhibir productos al igual que los anaqueles, con sus respectivos planogramas según la categoría que se esté exhibiendo. Generalmente las Puntas de Góndola son del mismo material que los anaqueles (metal), pero existen casos particulares en donde pueden ser de madera, plástico o vidrio.

Las Puntas de Anaquel pueden ser revestidas con elementos POP Duros, con publicidades referentes a las marcas que se están exhibiendo. Estos revestimientos generalmente son de plástico y tienen una vida útil de por lo menos un año, lo cual es significativamente mayor a los elementos publicitarios Blandos. La principal ventaja que presentan estos revestimientos es que no son de publicidades fijas, lo que permite intercambiar las publicidades al momento de generarse una iniciativa nueva, siempre y cuando sean de las mismas marcas.

Las Puntas de Góndola revestidas van a ser las exhibiciones que las seis categorías Top de las marcas de Procter & Gamble Venezuela van a utilizar como elementos de publicidad dentro de los Puntos de Venta. Cada una de las distintas iniciativas por marca, van a estar reflejadas y exhibidas en estos elementos aprovechando los altos niveles de visibilidad y la ventaja que poseen de intercambiar las publicidades o artes. En la figura número 21 se reflejan un modelo base de punta de góndola con publicidad intercambiable.

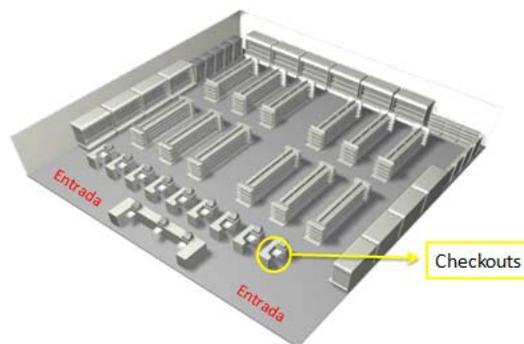


**Figura 21 Modelo base de las Puntas de Góndola**  
Fuente: Procter & Gamble (2012)

### Estandarización de los Exhibidores de Cajas Registradoras (Checkouts) como elementos POSM en las Cajas Registradoras

Los Exhibidores de Cajas Registradoras (Checkouts), son elementos POSM Duros Fijos ubicados en las cajas registradoras del punto de venta, que ocupan un espacio físico considerable y que tiene una vida útil de por lo menos un año.

Estos exhibidores están ubicados estratégicamente en las cajas registradoras (fuera del punto natural de los productos exhibidos) con el objetivo de generar compras impulsivas por parte de los clientes. En la figura 22 se especifica la ubicación de específica de los Checkouts en la tienda.



**Figura 22 Ubicación de los Checkouts en los Puntos de Venta**  
Fuente; Elaboración Propia

Los Checkouts tienen la capacidad de cargar productos al igual que los anaqueles pero solo los diseñados para exhibir mercancía en ganchos (baterías y afeitado). Generalmente los Checkouts son elaborados con acrílico y aluminio de forma que sean lo suficientemente livianos para poder ser instalados aéreos en tubos o techos y en caso no ser posible se pueden colocar de pie en el área de las cajas registradoras.

La principal ventaja que presentan los Checkouts es que no contienen publicidades fijas, lo que permite intercambiar las publicidades al momento de generarse una iniciativa nueva, siempre y cuando sean de las mismas marcas.

Los Checkouts van a ser las exhibiciones que las seis categorías Top de las marcas de Procter & Gamble Venezuela van a utilizar como elementos de publicidad en las cajas registradoras de los puntos de venta. Cada una de las distintas iniciativas por marca, van a estar reflejadas y exhibidas en estos elementos aprovechando la ventaja que poseen de intercambiar las publicidades o artes.

En la figura 23 se refleja un modelo base de Checkouts con publicidad intercambiable:



**Figura 23 Modelo de los Checkouts a Utilizar en el Plan Corporativo**  
Fuente: Procter & Gamble Venezuela (2012)

#### **VI.4.2 Acuerdos Comerciales firmados**

La negociación es el método que utilizan los representantes de ventas para llegar a un acuerdo con el gerente y/o encargado del punto de venta. Es a través de las negociaciones como se obtiene la aprobación del cliente para poder realizar algún cambio (espacio en el anaquel, planograma, instalación de exhibiciones, etc.) y/o solicitud de mercancía en el tienda.

El buen desempeño de los representantes de venta en las negociaciones debe ser la principal característica a desarrollarse, ya que es el puente de comunicación directo entre la empresa y sus clientes.

#### VI.4.2.1 Objetivos

- Garantizar el cumplimiento de la negociación por parte de P&G y del cliente.
- Incrementar y garantizar la permanencia de los elementos en las tiendas a por lo menos un año.
- Estandarizar la asignación de fondos de inversión.
- Aumentar el número de exhibiciones presentes en las tiendas.

#### VI.4.2.2 Fase Preliminar

En esta fase se realizaron salidas a las rutas de venta de 5 representantes de Procter & Gamble con el objetivo de entender cómo se lleva a cabo el proceso de negociación de iniciativas con los clientes.

Las características del proceso que determinan la necesidad de la generación de acuerdos comerciales firmados son las siguientes:

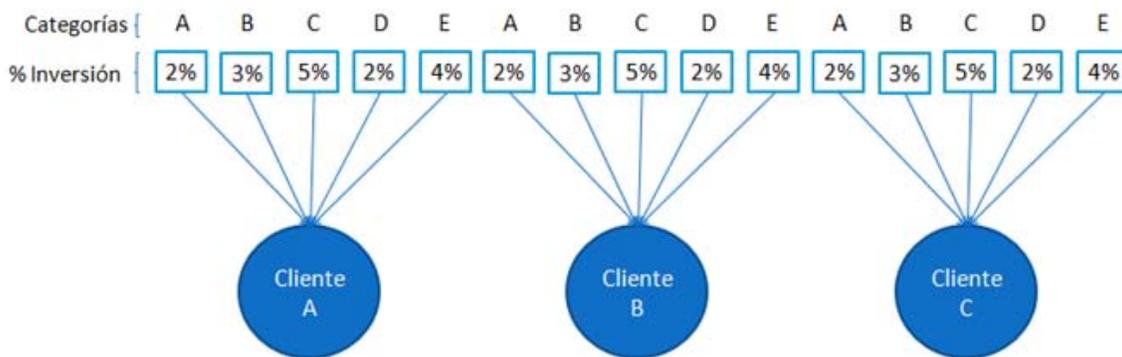


**Figura 24 Características que Determinan la Necesidad de Generación de Acuerdos Comerciales Firmados**  
Fuente: Elaboración Propia

- Incumplimiento de las Negociaciones entre P&G y el cliente: Las negociaciones de iniciativas que los representantes de venta de P&G realizan con sus clientes se llevan a cabo de forma verbal sin ningún tipo de acuerdo legal firmado. Esta forma en cómo se manejan las negociaciones, no genera ningún compromiso legal por parte del cliente o de P&G, dándoles la libertad de incumplir la negociación sin ninguna consecuencia. Esta situación genera el manejo descontrolado de la presencia del material por parte del cliente en sus tiendas.
- Alta frecuencia de renovación de las negociaciones: Las negociaciones que llevan a cabo los representantes de venta para una iniciativa, se realizan varias veces dentro del tiempo de vida útil del elemento, ello ocurre debido al incumplimiento de los parámetros negociados por parte del cliente, lo que genera la acción del representante de venta en la re-negociación para poder cumplir con la presencia de los elementos en la tienda.
- Asignación Independiente de los Fondos de Inversión por Marca: Actualmente el manejo de los fondos de inversión es llevado con una logística independiente por marca. Al tener lineamientos distintos de implementación de elementos POSM en los puntos de venta, cada gerente de marca invierte un porcentaje de sus fondos en exhibiciones de forma independiente a las demás marcas.

Esta logística de manejo de fondos es complicada y generan cargas de trabajos considerables al momento en que los representantes de venta generan los reportes de inversión de fondos de cada uno de sus clientes.

En la figura 25 se puede observar un ejemplo de cómo se maneja el lineamiento de asignación de fondos de inversión.



**Figura 25 Lineamientos de asignación de fondos de inversión**  
**Fuente: Elaboración Propia**  
**Los % de inversión señalados no son reales.**

### **VI.4.2.3 Conceptualización de la Mejora**

Luego de determinar la situación actual de cómo se realiza el proceso de negociación con los clientes en los puntos de venta, se pueden observar las oportunidades de mejora que presenta el proceso, dando pie a la propuesta de generación de acuerdos comerciales firmados que permitan simplificar y fortalecer este proceso. En este sentido se promueve una idea fundamentada en:

- Establecer la negociación en períodos anuales.
- Establecer los compromisos por parte de P&G y del cliente.
- Estandarizar la asignación de fondos de inversión.

### **VI.4.2.4 Desarrollo**

#### Establecer la negociación en períodos anuales:

Con el objetivo de incrementar el tiempo de presencia de las estructuras fijas de las marcas de P&G en la tienda, el contrato va a tener períodos de negociación anuales, en donde el cliente acuerda mantener estos elementos por lo menos un año.

Con la presencia continua de las puntas de góndola y los checkouts en la tienda por un año, la visibilidad de las marcas de Procter & Gamble en los puntos de venta va a aumentar significativamente dándole mejor presencia a las tiendas e incrementando las compras impulsivas por parte de los clientes si estos elementos son colocados en los lugares correctos.

Estas estructuras fijas con publicidades intercambiables van a tener lapsos anuales de negociación en donde se podrán utilizar en cualquiera de las iniciativas que generen las marcas de P&G. Al estar todas las marcas de P&G alineadas a exhibir sus iniciativas en estas estructuras, no se tienen que fabricar elementos nuevos, sino simplemente diseñar e imprimir las publicidades nuevas que van a sustituir a las que culminaron su tiempo de vigencia.

Al momento en que las estructuras cumplan su período de negociación de un año, los representantes de venta deben volver al punto de venta y negociar la renovación del acuerdo por un período nuevo.

#### Establecer los compromisos por parte de P&G y del cliente:

Como siguiente punto a incluir en el acuerdo comercial, se van a especificar los compromisos que deben cumplir tanto Procter & Gamble de Venezuela como el cliente.

Se van a establecer lineamientos específicos con la finalidad de que ambas partes estén alineadas con las condiciones del acuerdo y de esta forma poder garantizar el cumplimiento de la negociación acordada por ambas partes.

Entre las condiciones que debe cumplir el cliente, se van a incluir lineamientos adicionales al que deben tener las estructuras. El cumplimiento de los fundamentales de venta en la tienda también van a ser requisitos del acuerdo, esto con el objetivo de garantizar la máxima visibilidad de las marcas de Procter & Gamble que van a traer como consecuencia directa el aumento en las ventas de las mismas.

#### Compromisos del Cliente:

- Los productos de P&G deben estar distribuidos de acuerdo a los recomendados por P&G al cliente.
- Los espacios de anaquel de las marcas que comercializa P&G deben estar en línea con la participación de mercado de estas.
- Autorizar la colocación de los elementos promocionales durante el plazo establecido en el presente acuerdo.
- Velar por la conservación y permanencia de los elementos promocionales.
- Notificar a P&G cualquier deterioro o extravío de los elementos promocionales.
- Exhibir en los elementos promocionales negociados en el presente acuerdo los productos acordados por ambas partes.

#### Compromisos de P&G:

- Una vez entregada la factura por parte del cliente, realizar los pagos correspondientes a la actividad promocional.
- En caso de extravío o deterioro, intercambiar los elementos promocionales por elementos nuevos.
- En caso de ser necesario, tramitar y entregar los permisos de alcaldía necesarios para la colocación de los elementos promocionales.

Mensualmente un auditor o representante de ventas visitará los pisos de venta de los clientes para certificar que la totalidad de los elementos promocionales se encuentran colocados según lo acordado. P&G le podrá realizar descuentos o la anulación del monto total de la inversión, en caso de que el cliente falle en cumplir con sus compromisos.

Estandarización en la asignación de Fondos de Inversión:

Como último punto a incluir en el acuerdo comercial, se va a estandarizar el porcentaje de los fondos a invertir en cada cliente.

La asignación de los fondos de inversión va a estar relacionadas directamente según el tipo de negociación a la que se llegue con el cliente. Todas las categorías van a tener el mismo porcentaje disponible a invertir por cada cliente, pero dicho valor va a depender de la cantidad de elementos que el cliente esté dispuesto a exhibir en la tienda.

El tipo de negociación va a estar definida según la cantidad de Puntas de Góndola y la cantidad de Checkouts que se logren negociar. A continuación se detallan los tipos de negociación:

- Negociación de Puntas de Góndola:

El acuerdo va a tener una vigencia de un (1) año y consiste en la negociación de una cantidad determinada de Puntas de Góndola, dependiendo del número total de éstas que tenga la tienda. Según la cantidad acordada, el cliente va a ser clasificado como Oro, Plata o Bronce. En la tabla 7 están señaladas las especificaciones:

**Tabla 7 Especificaciones de los Tipos de Acuerdos de Puntas de Góndola**

Número Total de Punteras de la Tienda	Tipo de Soporte Cabezal		
	Oro	Plata	Bronce
	Número de Punteras Negociadas		
>=25	#	#	#
24-20	#	#	#
19-15	#	#	#
<=14	#	#	#

Fuente: Elaboración Propia

#: Información Confidencial de P&G Venezuela

- Negociación de Checkouts:

De la misma forma ocurre con los Checkouts, se negociará un porcentaje determinado de ellos según el número de cajas registradoras que tenga la tienda. Según la cantidad acordada, el cliente va a ser clasificado como Oro, Plata o Bronce. En la tabla 8 están señaladas las especificaciones:

**Tabla 8 Especificaciones de los Tipos de Acuerdo de Checkouts**

Tipo de Soporte Checkouts		
Oro	Plata	Bronce
Porcentaje de Checkouts Negociados		
#	#	#

Fuente: Elaboración Propia

#: Información Confidencial de P&G Venezuela

Luego de realizar la negociación de las Puntas de Góndola y los Checkouts, se va a clasificar la negociación final del cliente. En la tabla 9 están señaladas las especificaciones:

**Tabla 9 Especificaciones de los Tipos de Negociación Final del Cliente**

Negociación Final		Tipo de Soporte Cabezales		
		Oro	Plata	Bronce
Tipo de Soporte Checkouts	Oro	Oro-Oro	Oro-Plata	Oro Bronce
	Plata	Plata-Oro	Plata-Plata	Plata-Bronce
	Bronce	Bronce-Oro	Bronce-Plata	Bronce-Bronce

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje a invertir del fondo definido por P&G en sus clientes dependerá del tipo de negociación que se alcance con el cliente. En la tabla 10 se puede detallar con mayor facilidad la asignación del % a invertir:

**Tabla 10 Porcentajes a invertir por tipo de negociación**

% de inversión del fondo		Tipo de Soporte Cabezales		
		Oro	Plata	Bronce
Tipo de Soporte Checkouts	Oro	#	#	#
	Plata	#	#	#
	Bronce	#	#	#

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje estándar de los fondos a invertir en los clientes que acuerden una negociación Oro-Oro va a ser mayor al que tenían asignado antes cada marca individualmente, esto con la finalidad de llamar la atención del cliente haciendo la oferta más interesante y de

esta manera aumentar el número de estructuras fijas presentes en la tienda que van a generar incrementos en las ventas de las categorías a exhibir.

Los fondos de inversión van a corresponder a un porcentaje del monto total facturado por P&G al cliente, excluyendo de dicho monto el total facturado en categorías que no tengan soporte a través de algún elemento promocional. Para poder invertir en categorías que no tengan soporte a través de las puntas de anaquel fijas, éstas deberán estar en algún otro elemento promocional, al menos en tres oportunidades al año (por ejemplo publicaciones, torres, cestas, etc.).

### **VI.4.3 Generación de Lineamientos Estándares de Ejecución**

Al momento en que P&G decide implementar una nueva iniciativa de impulso sobre algún producto, marca o categoría, son los elementos POSM los encargados de este trabajo dentro de los puntos de venta.

Las puntas de góndola y los checkouts al igual que los anaqueles, tienen lineamientos de ejecución como espacios asignados según la participación de mercado del producto, comunicación de precios y planogramas derivados de estudios de comportamiento de compra con la finalidad de facilitarle la compra al cliente, y a la vez optimizar las ventas de los productos exhibidos.

#### **VI.4.3.1 Objetivos**

- Incrementar las ventas de los productos exhibidos en las estructuras fijas.
- Aumentar las ventas de productos relacionados a los exhibidos en las estructuras fijas.

#### **VI.4.3.2 Fase Preliminar**

En esta fase se realizaron salidas a las rutas de venta de 5 representantes de Procter & Gamble a las cadenas de clientes con mayor impacto en ventas de sus marcas, con el objetivo de entender cómo se llevan a cabo los lineamientos de ejecución en los elementos POSM presentes en los puntos de venta.

Las características del proceso que determinan la necesidad de lineamientos de ejecución estándar son las siguientes:

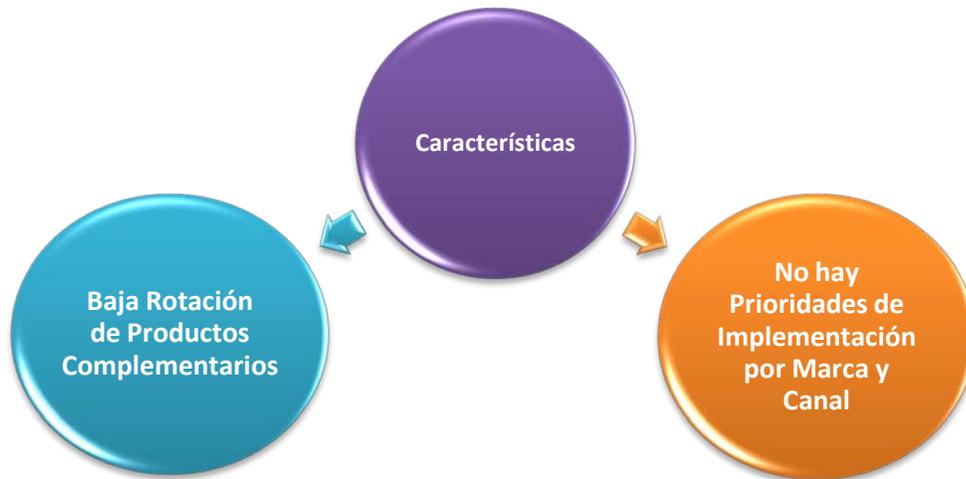


Figura 26 Características que Determinan la Necesidad de generar lineamientos estándares de ejecución.  
Fuente: Elaboración Propia

- Baja rotación de Productos Complementarios:

Los productos complementarios son aquellos que hacen una segunda función o complementan la función de un producto principal. En la tabla 11 se muestran ejemplos de productos complementarios.

Tabla 11 Elementos Complementarios

Producto Principal	Producto Complementario
Lava Platos	Esponja
Velas	Fósforos
Perrarina	Plato para Perros
Maquillaje	Toallitas Desmaquillantes
Pintura de Uñas	Acetona y Algodón
Tinte de Cabello	Ampollas para el Cabello

Fuente: Elaboración Propia

Por lo general en las tiendas, el punto natural de los productos complementarios está separado del producto principal. Esto aumenta las probabilidades de que el consumidor elija un producto complementario de la competencia al tener que alejarse del anaquel del producto principal.

- No hay prioridades de Implementación por Marca y Canal:

Los gerentes de las marcas de Procter & Gamble de Venezuela no están alineados en la implementación de los elementos de publicidad dentro de las tiendas. Cada categoría presenta iniciativas nuevas cada dos o tres meses sin ningún tipo de vínculo con las demás marcas de P&G ni con el tipo de tienda a la que se está implementándola iniciativa.

Esta logística de implementación de elementos publicitarios en los puntos de venta genera descontrol en la presencia de estos materiales, como por ejemplo la implementación de material POSM de un producto que en el tipo de tienda no genera ventas significativas.

#### **VI.4.3.3 Conceptualización de la Mejora**

Luego de determinar la situación actual, se pueden observar las oportunidades referentes a los lineamientos de ejecución de los elementos publicitarios dentro de los puntos de venta, dando pie a la propuesta de generar lineamientos de ejecución estándar en las estructuras fijas con revestimiento intercambiable. En este sentido se promueve una idea basada en:

- Establecer planogramas de ejecución con productos complementarios.
- Establecer prioridades de implementación por marca y canal.

#### **VI.4.2.4 Desarrollo**

##### Establecer Planogramas de Ejecución con Productos Complementarios:

En un mercado cada vez más complejo y competitivo, en el que el tamaño de las tiendas, las dimensiones del surtido y el número de categorías aumentan cada vez más, se ve la necesidad de gestionar eficazmente el espacio de exposición de los productos en las estructuras fijas, con el objetivo de mejorar la presentación de los productos e incrementar las ventas.

De igual manera que en los anaqueles se van a generar planogramas en donde se describirá detalladamente el sitio en el que deben estar ubicados los productos, así como la cantidad, cuantas caras debe tener, a qué altura y profundidad deben tener dentro las puntas de góndola y en los checkouts. En los planogramas a implementar se van a incluir los productos complementarios del producto principal que se estará exhibiendo, con la finalidad de impulsar la compra de los mismos al tenerlos en la misma exhibición a diferencia de los anaqueles en donde se encuentran separados.

En la tabla 12 se muestran los productos complementarios de las 6 categorías “Top” de Procter & Gamble Venezuela:

**Tabla 12 Productos complementarios de las 6 categorías “top” de P&G**

Producto Principal	Producto Complementario
Detergente	Suavizante
Pañales	Toallas para Bebe
Toallas Femeninas	Protectores Diarios
Pasta dental	Cepillo de Dientes, Enjuague Bucal e Hilo Dental
Shampoo	Acondicionador y Tratamiento
Afeitadoras	Espuma de Afeitar

Fuente: Elaboración Propia

La distribución de estos productos en las puntas de góndola y en los checkouts se van a realizar según estudios de comportamiento de compra de los consumidores realizado por P&G.

En la figura 27 se muestran los planogramas propuestos de las 6 categorías Top de Procter & Gamble Venezuela:



**Figura 27 Planogramas propuestos para las Puntas de Góndolas**  
Fuente: Elaboración Propia

Con la implementación de estos planogramas en las estructuras fijas negociadas en este plan de mejoras se esperan obtener los siguientes beneficios:

- Reduce el tiempo de elaboración de la disposición de los productos en las puntas de góndola y checkouts.
- Incrementa la rotación de productos complementarios.
- Mejora la satisfacción de los clientes al facilitar las compras en lineales bien organizados y visualmente más atractivos.
- Permite un control más estricto del inventario al asignar las estanterías y los frentes basados en la rotación y disminuye los agotados.
- Facilita la reposición de la mercancía por parte de los promotores al tener una guía que seguir.
- Permite la posibilidad de influir en la conducta del consumidor, como por ejemplo en las compras impulsivas, lo cual resulta en un incremento de las ventas y de la rentabilidad.

#### Establecer las prioridades de Implementación por Marca y Canal

Las marcas de productos de Procter & Gamble de Venezuela no tienen el mismo peso en ventas en todos los tipos de tienda. Dependiendo del tipo del punto de venta, un producto puede tener mayor rotación que otro y esto se debe a la clase de productos que la tienda está destinado a vender.

Por ejemplo en una farmacia, P&G tiene poca participación con la categoría “Detergente” ya que el tipo de tienda no está destinada a vender esta clase de producto, pero si pueden vender productos de categorías como cuidado del bebé, protección femenina, cuidado oral, cuidado del cabello, entre otros.

Con lo señalado anteriormente se van a establecer las prioridades en la implementación de las Puntas de Góndola en las tiendas tomando en cuenta el tipo de cliente con el que se

hará la negociación. Estas prioridades de las categorías dependerán de la rotación que tenga el producto según el tipo de tienda.

En la tabla 13 se van a detallar las prioridades de las marcas a negociar según el tipo de cliente.

**Tabla 13 Prioridades de las marcas a negociar según el tipo de cliente.**

Tipo de Tienda	Prioridad de Implementación de Puntas de Góndola					
	1	2	3	4	5	6
<b>Supermercados</b>	Cuidado del Bebé	Detergente	Cuidado del Cabello	Cuidado Femenino	Afeitado	Cuidado Oral
<b>Perfumería</b>	Cuidado del Bebé	Cuidado del Cabello	Cuidado Femenino	Detergente	Afeitado	Cuidado Oral
<b>Farmacia</b>	Cuidado del Bebé	Cuidado del Cabello	Cuidado Femenino	Cuidado Oral	Afeitado	Detergente
<b>Minimercados</b>	Cuidado del Bebé	Detergente	Cuidado del Cabello	Cuidado Femenino	Afeitado	Detergente

**Fuente: Elaboración Propia**

Los representantes de venta deberán negociar en este orden de prioridades las puntas de góndola a exhibir según el tipo de tienda que posea el cliente. Al cumplir este lineamiento de implementación aumentarán las ventas de las categorías con mayor rotación según el tipo de tienda y facilitara el lineamiento a seguir al momento de negociar las estructuras con el gerente del punto de venta.

#### **VI.4.4 Análisis de Factibilidad Financiero/Económico y Estimación de Impactos.**

Haciendo cumplimiento a los dos últimos objetivos de proyecto, se analiza la factibilidad financiera/económica del plan de mejora propuesto, estimando el impacto que este tendrá en las ventas de los productos de Procter & Gamble de Venezuela.

En la tabla 14 están señalados los costos promedios de las iniciativas por tienda.

**Tabla 14 Costos promedios de las iniciativas por tienda**

Costos Promedios (Bs)	Material POP "Blando"		Estructuras Fijas
	3 meses	1 año	1 año
Costo del Material	4.000	16.000	15.000
Costo de Implementación	5.000	20.000	5.000
Costo Total Promedio de la Iniciativa por Tienda	9000	36000	20000

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar se analizan los costos referentes al material POP y a la implementación de los mismos. Con la utilización de las Puntas de Góndola y los Checkouts dentro de los puntos de venta, los costos de implementación del material van a disminuir considerablemente, ya que el material va a tener una duración de por lo menos un año, en donde los procesos de logística de implementación, costos de personal, viáticos y transporte solo serán una vez al año por tienda, en donde actualmente estos costos se multiplican por cuatro al tomar en cuenta el tiempo de vida útil del material.

Al utilizar estas estructuras fijas con revestimientos intercambiables, los elementos POP cuadruplican su vida útil con respecto al material "Blando" que se utiliza actualmente. Al comparar los costos de ambos materiales por unidad, se observa que las estructuras fijas tienen un costo mayor, pero al analizar los costos por un período de un año, se observa que con la implementación de estas estructuras se reducen los costos del material POP utilizado en los puntos de venta.

Recordando la fórmula para calcular el porcentaje de incremento de las ventas, hay dos factores que se deben tomar en cuenta para aumentar este valor. El primero eran los costos referentes a las iniciativas, en donde los dos componentes que integran dichos costos se reducirían al implementar las estructuras fijas en los puntos de venta.

Si se toman como referencia los valores obtenidos en el año fiscal 2012-2013, al disminuir los costos del material POP a utilizar y los costos de implementación del mismo, se reducen los costos de las iniciativas, lo que genera automáticamente un aumento en las ventas, siempre y cuando la tasa de retorno de la inversión mínima sea alcanzada.

Ahora, para garantizar un aumento en las ventas, no solo hay que enfocarse en el costo los materiales a utilizar, sino también en la eficiencia que tengan los mismos en el impulso de las marcas dentro de los puntos de venta. Implementando las estructuras fijas, se va a tener la capacidad no solo de comunicar un mensaje sino también de cargar mercancía y al estar

ubicadas fuera de los puntos naturales del producto que exhiben, aumentan las ventas impulsivas por parte de los clientes, reflejando directamente un aumento en las ventas netas del cliente.

Adicional a lo señalado anteriormente, es importante, para la eficiencia de las iniciativas, la permanencia de los materiales dentro de los puntos de venta. Con la implementación de los acuerdos comerciales firmados, tanto el cliente como P&G se ven comprometidos a cumplir todas las condiciones que él mismo, para garantizar de una manera legal la presencia de las estructuras dentro de las tiendas y de esta manera garantizar el continuo impulso de las ventas impulsivas de los productos exhibidos.

Todo este proceso se puede llevar a cabo siempre que los gerentes de marca estén alineados en las inversiones correspondientes para la implementación de las Puntas de Góndola y los Checkouts en los puntos de venta. De esta manera el cliente va a percibir de una manera mucho más atractiva los beneficios de la iniciativa dando continuidad y confianza para la implementación de la misma.

Por último, analizando todos estos factores señalados anteriormente, se puede observar que los costos de iniciativas van a disminuir de forma significativa y las ventas netas de los productos de P&G van a aumentar, lo que genera un aumento importante en las ventas brutas. Y si tomamos en cuenta la siguiente fórmula,

$$\% \text{ Incremento en las Ventas} = \frac{\text{Venta Bruta}}{\text{Venta antes de la Iniciativa}}$$

Se estima que el incremento en las ventas del año fiscal 2013-2014 con respecto 2012-2013 será significativo, con altas expectativas de superar el objetivo del 8% preestablecido por P&G.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **VII.1. Conclusiones**

Procter & Gamble de Venezuela, está inmersa en un mercado de gran competitividad, donde cada una de sus marcas actúan independientemente de las otras para sobrepasar a las marcas de la competencia, utilizando procesos de comercialización diferentes entre sí, lo que genera desventajas respecto a la competencia al momento en que el consumidor esté frente al anaquel para elegir el producto de su preferencia.

Esto propició que el Departamento de Desarrollo del Negocio con los Clientes desarrollara y fomentara un plan de mejora para generar iniciativas con mayor eficiencia e impacto positivo en las ventas generadas por las marcas de los productos de P&G Venezuela.

Para el diseño de la propuesta de mejora, fue necesario conocer y entender a plenitud el contexto en el cual se llevó a cabo el estudio. Por este motivo, se realizó en primera instancia la caracterización de los distintos procesos realizados a la comercialización en los puntos de venta, con lo que se pudo determinar los elementos claves de la prestación de servicio al cliente.

En segundo lugar, se utilizó una combinación de metodologías y herramientas características del análisis de procesos, de la Ingeniería Industrial y dinámicas grupales e individuales, con las cuales se pudo establecer el principal problema a solventar junto con sus causas raíces mediante un análisis de causa-efecto.

En este sentido, se elaboró una propuesta con características de un plan operativo, la cual tendrá una duración de 8 semanas aproximadamente, desde el diagnóstico inicial hasta el análisis de factibilidad y la estimación del impacto de la propuesta. Esta fue presentada a la gerencia para su validación y posterior implementación.

La propuesta se encontró conformada por tres proyectos avocados al aumento de la eficiencia y del impacto positivo en las ventas de las marcas de P&G Venezuela.

El primero de ellos fue la estandarización del material POSM utilizado en los puntos de venta por las marcas de P&G, simplificando los procesos de implementación de los elementos publicitarios, aumentando la presencia y el tiempo de vida útil de los mismos, generando ventas

impulsivas por parte de los consumidores y disminuyendo los costos referentes a material publicitario y la implementación de los mismos en los puntos de venta.

En segundo lugar se establecieron acuerdos comerciales firmados anuales, que garantizan la presencia de los materiales publicitarios en los puntos de venta por un período mínimo de un año, fijan los compromisos que deben seguir tanto el cliente como P&G y simplifican los procesos de asignación de fondos de inversión al canalizarlos hacia la implementación de las estructuras fijas en los puntos de venta y generando mayor interés/beneficio por parte del cliente en la iniciativa.

Y el último proyecto fue la generación de lineamientos estándares de ejecución de las estructuras fijas en los puntos de venta, incrementando las ventas de las marcas exhibidas al asignar lógicamente las prioridades de los productos a exhibir según el tipo de cliente y aumentando las ventas impulsivas de los productos complementarios de las marcas exhibidas al incluirlos en un orden lógico en los planogramas de las Puntas Góndolas y de los Exhibidores de cajas registradoras (Checkouts).

Como último punto se realizó un análisis de factibilidad económico/financiero, observando que con la implementación del plan de mejoras propuesto, los costos anuales de implementación de las iniciativas, disminuyen de forma significativa y las ventas netas de las marcas de P&G con la utilización de las estructuras fijas aumentarán, concluyendo de esta manera que si es factible la implementación del plan de mejoras propuesto y que se estima que el porcentaje de incremento en las ventas con respecto al año fiscal 2012-2013 va a ser significativo y con expectativas de superar el objetivo del 8% impuesto por P&G de Venezuela.

## **VII.2. Recomendaciones**

- Incluir elementos de “navegación” en los anaqueles para facilitar y hacer más agradable la compra del cliente dentro de los puntos de venta.
- Aplicar el plan de mejora en otras plataformas comerciales que no manejen productos de consumo masivo como por ejemplo Ferreterías y Farmacias.
- Fomentar la importancia de esta metodología de comercialización en el 100 por ciento de los clientes de Procter & Gamble a Nivel Nacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Belio, J.I. & Sainz Andrés, A. (2007). Claves para gestionar precio, producto y marca. Especial Directivos.
- Belio, J.I. & Sainz Andrés, A. (2007). Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas. Especial Directivos.
- Benta, P., & Farber, M. (2004). 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Editorial Norma.
- Chong, J.L. (2007). Promoción de Ventas. Ediciones Granica S.A.
- Fortuny, M.G. (2009). Políticas de Productos. UOC/Digital.
- García-Uceda, M. (2008). Las claves de la publicidad. ESIC Editorial.
- Historia de la Empresa. (2004) Obtenido de [web.usal.es/isuarez/DEII/DEII-\\_archivos/pg\\_spanish\\_history.pdf](http://web.usal.es/isuarez/DEII/DEII-_archivos/pg_spanish_history.pdf)
- Kotler, P. (1991). Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control. (8va edición ed.) Nueva York: Prentice Hall.
- POSM online. (2010). Obtenido de POSM online: <http://posmonline.pg.com>
- Procter & Gamble. (2010). Obtenido de [http://www.pg.com/es\\_MX/company.shtml](http://www.pg.com/es_MX/company.shtml)
- Procter & Gamble. (2013). Obtenido de Intranet.
- Selva, J.P., Conde, E. R., & Días, A. B. (2008). Dirección comercial: los instrumentos del marketing. Club Universitario.
- Torin, D. (1993). Guía completa de la publicidad. Ediciones AKAL.
- Vértice, P. (2008). Comunicación y publicidad. Publicaciones Vértices.