



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL CANAL DE
VENTAS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO”**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado ante la:

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Como parte de los requisitos para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

REALIZADO POR:

Kristel López Moreno

PROFESOR GUÍA:

Ing. Luis Esteban Ramírez

FECHA:

Octubre, 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL CANAL DE
VENTAS EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO”**

**Este jurado, una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su
contenido con el resultado:**

JURADO EXAMINADOR

Firma: _____

Firma: _____

Firma: _____

Nombre: _____

Nombre: _____

Nombre: _____

REALIZADO POR:

PROFESOR GUÍA:

FECHA:

Br. Kristel López Moreno

Ing. Luis Ramírez

Noviembre, 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

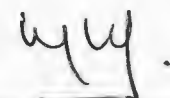
“DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL CANAL DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO”

Este jurado, una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado:

Diecisiete (17)

JURADO EXAMINADOR

Firma: 
Nombre: Luis Ramírez

Firma: 
Nombre: Manuel Domínguez

Firma: 
Nombre: Luis Esteban Ramírez

REALIZADO POR:

PROFESOR GUÍA:

FECHA:

Br. Kristel López Moreno

Ing. Luis Ramírez

Octubre, 2017

DEDICATORIA

A mi padre, por haberme brindado todo su amor, dedicación y tiempo para hacer de mí una persona de valores y principios.

A mi madre, por siempre estar allí cuando más necesitaba de un abrazo.

A Belén, por brindarme consejos que me ayudaron a crecer y por demostrarme que aún existen personas en las que puedo creer y confiar.

A mi gran amigo Alejandro, por brindarme la calma que tanta falta me hacía.

A PepsiCo Alimentos, por brindarme la mejor experiencia de mi vida.

A mi amada Venezuela, por haberme dado tanto aún en momentos de oscuridad.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a PepsiCo Alimentos S.C.A. el haberme brindado una oportunidad de crecimiento profesional y personal enorme. No hay palabras para describir la calidad humana de su gente y el profesionalismo que cada trabajador le imprime a los retos y proyectos de cada día. Son, sin lugar a dudas, una fuente de inspiración poderosa para mí.

En segundo lugar, quiero darle gracias a dos personas muy especiales, a mi coach Greicy Ramírez y a mi tutor Luis Esteban Ramírez por creer en mi talento y en lo que puedo ofrecer, por brindarme consejos que me ayudaron a crecer como profesional y por hacerme ver que soy capaz de florecer aún más en las circunstancias difíciles.

En tercer lugar, gracias a Belén Castro por ser uno de los apoyos más grandes que tuve durante el desarrollo de este trabajo especial de grado y por ser esa compañera de trabajo a la que puedo llamar también amiga. Compartir con ella, me ha permitido ampliar mis conocimientos y puntos de vista, lo cual ha sido algo nuevo y renovador para mi crecimiento. En este párrafo, también quiero incluir a alguien muy peculiar, mi jefe mayor Adolfo Pirela. Gracias a él aprendí como debe desenvolverse un gerente en la vida real, los muchos roles que asume y las duras decisiones que debe tomar. Adolfo ha sido otra de mis grandes inspiraciones, ya que al ver su trabajo, o único que quería hacer era seguir creciendo.

Por último, y no menos importante, le agradezco con todo mi corazón a mi padre y a mi madre, por su apoyo, su paciencia y su amor a lo largo de este camino universitario y profesional. Ellos son el mundo para mí.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	i
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
SINOPSIS	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Marco Introdutorio.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Objetivos del trabajo.....	3
1.3. Alcance	4
1.4. Limitaciones	4
1.5. Historia de la empresa	4
CAPÍTULO II	30
2. Marco Metodológico.....	30
2.1. Tipo de investigación	30
2.2. Diseño de la investigación.....	30
2.3. Población y muestra	31
2.4. Técnicas de recolección de datos	31
2.4.1. Revisión documental.....	31
2.4.2. Observación directa	32
2.4.3. Entrevistas.....	32
2.4.4. Encuestas	32
2.5. Técnicas de análisis de datos.....	33
2.6. Estructura desagregada del trabajo.....	33
CAPÍTULO III.....	35
3. Marco teórico.....	35
3.1. Terminología básica	35

3.2. Terminología de herramientas de control y seguimiento.	39
3.3. Terminología de la empresa.	43
CAPITULO IV	28
4. Diagnóstico de la situación actual	28
4.1. Estructura organizativa del Canal Cuentas Claves	28
4.2. Recopilación de información.....	30
4.3. Detección de problemas	37
4.4. Detección de oportunidades de mejora.....	43
CAPÍTULO V	46
5. Diseño del sistema de gestión comercial	46
5.1. Factores clave de éxito	46
5.2. Subprocesos que conforman el sistema de gestión comercial a seguir por el Vendedor Pre-Venta y el Vendedor Autoventa.	47
5.3. Subprocesos que conforman el sistema de gestión comercial del Coordinador Cuentas Claves.....	52
5.4. Selección de los indicadores de gestión	56
5.5. Diseño de los formatos del sistema de gestión comercial para vendedores ..	58
5.6. Diseño de los formatos del sistema de gestión comercial para Coordinador Cuentas Claves.....	64
5.7. Herramienta complementaria del sistema de gestión comercial del Coordinador Cuentas Claves: Balanced Scorecard (BSC)	66
5.8. Presentación del sistema de gestión comercial.....	70
CAPÍTULO VI	57
6. Conclusiones y recomendaciones	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Departamento de Desarrollo de Ventas.....	29
Figura 2. Adaptación del modelado de procesos a un sistema de gestión comercial.	36
Figura 3. Simbología ANSI para flujogramas.	37
Figura 4. Organigrama del Canal Cuentas Claves.....	28
Figura 5. Encuesta: Herramienta Diagnostico para el Levantamiento del Sistema de Gestión Comercial del Coordinador..	36
Figura 6. Diagrama Causa-Efecto de Vendedores.....	38
Figura 7. Diagrama Causa-Efecto de Coordinadores..	38
Figura 8. Escala de valoración para los criterios de dificultad e impacto..	39
Figura 9. Nivel de criticidad por causa raíz en los procesos de ventas de los vendedores.	42
Figura 10. Nivel de criticidad por causa raíz en los procesos de ventas de los coordinadores.....	42
Figura 11. Sistema de gestión comercial dirigido al Vendedor Autoventa..	47
Figura 12. Sistema de gestión comercial Vendedor Pre-Venta..	48
Figura 13. Diagrama de Flujo: Subproceso 1..	49
Figura 14. Diagrama de flujo: Subproceso 2..	50
Figura 15. Sistema de gestión comercial Coordinador Cuentas Claves..	52
Figura 16. Diagrama de flujo: Subproceso 4..	55
Figura 17. Ficha técnica de recolección de indicadores..	58
Figura 18. Presupuesto de Venta..	59
Figura 19. Planificación del Vendedor.	59
Figura 20. Ruta Estándar de Ventas..	60
Figura 21. Inteligencia Comercial: Estándares de Ejecución..	61
Figura 22. Inteligencia Comercial: Información de la competencia y mercado.....	61
Figura 23. Inteligencia comercial: Presencia en PDV y oportunidades de mejora.	61
Figura 24. Gestión del mercaderista: Gestión de funciones..	62
Figura 25. Gestión del mercaderista: Puntos a corregir e incidencias..	62
Figura 26. Herramienta de Valoración del Mercaderista.....	63
Figura 27. Plan Mensual de Actividades: Estructura.....	65
Figura 28. Plan Mensual de Actividades: Registro.	65
Figura 29. Mapa Estratégico del canal cuentas claves..	67
Figura 30. Matriz DOFA..	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura desagregada del trabajo especial de grado	34
Tabla 2. Resultados de Vendedor I: Metodología Canal OT.....	31
Tabla 3. Resultados Vendedor III: Metodología Canal OT.....	32
Tabla 4. Resultados de Coordinador: Metodología Canal OT.....	32
Tabla 5. Resultados de la comparación de actividades de los Coordinadores Cuentas Claves.....	37
Tabla 6. Ponderación de criticidad de las causas raíces del diagrama causa-efecto de los vendedores, ordenadas en función del resultado total.. ..	40
Tabla 7. Ponderación de criticidad de las causas raíces del diagrama causa-efecto e coordinadores, ordenadas en función de resultado total.. ..	41
Tabla 8. Resumen de indicadores seleccionados.. ..	56
Tabla 9. Continuación: Resumen de indicadores seleccionados.	57

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL CANAL DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

Realizado por: Br. Kristel López Moreno

Tutor: Ing. Luis Esteban Ramírez Rada

Fecha: Octubre 2017

SINOPSIS

Debido a la necesidad de estructurar los procesos de ventas para que coordinadores y vendedores del Canal Cuentas Claves de PepsiCo Alimentos S.C.A. pudieran ejecutar una gestión comercial eficaz y eficiente, se planteó diseñar un sistema de gestión comercial que permitiese estructurar las actividades a realizar, planificar estrategias de negocio y efectuar el seguimiento de los indicadores de gestión de ventas. Inicialmente se efectuó el diagnóstico de la situación actual del canal de ventas mediante la recopilación de documentos y salidas al campo. Se procedió a la definición de los subprocesos del sistema de gestión comercial de vendedores y coordinadores, y a partir de estos se definieron los indicadores de gestión. Se establecieron 7 indicadores, con el objetivo de tener un mejor control y desempeño del proceso de ventas. Además, se identificó la necesidad de diseñar una herramienta de seguimiento y control, que serviría de apoyo a coordinadores y gerentes del canal para estructurar y organizar sus estrategias comerciales. Por último se desarrollaron nuevos manuales con la metodología de la gestión comercial del Vendedor Pre-Venta, Vendedor Autoventa y Coordinador Cuentas Claves, en los cuales se documentaron los procedimientos, diagramas de flujo, normativas e instructivos de llenado para las herramientas de apoyo a la gestión comercial, con el fin de llevar a cabo una gestión de ventas efectiva y lograr una mejor administración y uso de los recursos disponibles, al igual que incrementar las ventas del canal.

Palabras claves: Ventas, sistema de gestión, proceso, subprocesos, indicadores, control, procedimientos.

INTRODUCCIÓN

PepsiCo Inc. es una empresa de capital abierto cuya tenencia de acciones se encuentra en manos de distintos inversionistas. Como compañía global ofrece el más amplio portafolio de productos de alimentos y bebidas, que incluye diecinueve (19) líneas de productos que generan, cada una, más de mil millones de dólares en ventas anuales.

Esta compañía está conformada por diversos canales de ventas, entre ellos está Cuentas Claves, foco central de este trabajo especial de grado.

Este canal de ventas resultó de una reestructuración llevada a cabo en PepsiCo Alimentos S.C.A. a finales del año 2016, por lo que la fuerza de ventas (coordinadores y vendedores) que lo conforma no cuenta principalmente con procesos de ventas estructurados para poder ejecutar una gestión comercial eficaz y eficientemente. Es por esta razón que el objetivo de este trabajo especial de grado consiste en el diseño de un sistema de gestión comercial para resolver la problemática de este canal de ventas.

En función de lo expuesto anteriormente, este trabajo especial de grado se desglosa en capítulos bajo el siguiente esquema:

- ✓ **CAPÍTULO I. Marco Introductorio:** Aborda el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, los alcances y limitaciones y una breve presentación de la empresa.
- ✓ **CAPÍTULO II. Marco Metodológico:** Engloba el tipo de investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos y la estructura desagregada del trabajo especial de grado.
- ✓ **CAPÍTULO III. Marco Teórico:** Contiene la terminología básica para la comprensión del trabajo especial de grado, la terminología de herramientas de control y seguimiento abordadas y la terminología propia de la empresa.
- ✓ **CAPÍTULO IV. Diagnóstico de la situación actual:** Aquí se presenta la estructura del Canal Cuentas Claves; las funciones y roles de sus coordinadores y vendedores; los mecanismos, herramientas y acciones que llevaron a describir su

situación; el análisis de la información recabada; y la detección de problemas y de posibles mejoras.

- ✓ **CAPÍTULO V. Diseño del sistema de gestión comercial:** En este capítulo se presentan los factores claves de éxito; la descripción de los subprocesos que conforman los sistemas de gestión comercial, los formatos de apoyo a la gestión comercial de coordinadores y vendedores; la selección de indicadores y el diseño de una poderosa herramienta de control y seguimiento.
- ✓ **CAPÍTULO VI. Conclusiones y recomendaciones:** Aquí se exponen las conclusiones a las que se llegaron luego de desarrollar el tomo y las recomendaciones dirigidas tanto a la compañía como a futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

1. Marco Introdutorio

1.1. Planteamiento del problema

A finales del año 2016, por decisión de la Alta Directiva de PepsiCo Alimentos S.C.A. se llevó a cabo una reestructuración de los canales de venta de la compañía. En ese momento se contaban con tres (3) canales: Tradicional, Moderno (OT) e Indirecto, este último estaba conformado por dos subcanales: Mayor (WHL) y Franquicias.

Como resultado de la reestructuración, quedó conformado el Canal Cuentas Claves, producto de la fusión entre el Canal Moderno (OT) y el Subcanal Mayor (WHL). Cabe destacar que la fuerza de ventas (coordinadores y vendedores) de este canal proviene tanto del Canal Moreno como del Subcanal Mayor.

Debido a esta situación la gerencia del canal Cuentas Claves, reconoció que necesitaba establecer roles y funciones claros para sus coordinadores y vendedores, así como procesos de ventas estructurados para que pudieran efectuar su gestión comercial eficaz y efectivamente.

De no establecerse los roles, funciones y estructuración de los procesos de ventas la consecuencia sería que este canal no pueda mejorar tanto el servicio de atención a los clientes como el desempeño de su fuerza de ventas.

Esta situación lleva a plantearse la siguiente interrogante: *¿De qué forma se podrían estructurar los roles, funciones y procesos llevados a cabo por coordinadores y vendedores para mejorar la gestión de ventas del Canal Cuentas Claves?*

1.2. Objetivos del trabajo

- **Objetivo general**

Diseñar el sistema de gestión comercial del canal de ventas de una empresa de consumo masivo.

- **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del Canal Cuentas Claves.
- Caracterizar los subprocesos involucrados en la gestión comercial de vendedores y coordinadores.

-
- Establecer los factores claves para la construcción del modelo de gestión.
 - Elaborar los formatos de control de gestión comercial de coordinadores y vendedores.
 - Desarrollar la conceptualización del sistema de gestión comercial, procedimientos e indicadores.

1.3. Alcance

- El desarrollo será realizado específicamente en el Canal Cuentas Claves de PepsiCo Alimentos.
- El sistema de gestión comercial abarca únicamente las actividades desempeñadas por vendedores y coordinadores del Canal Cuentas Claves, a nivel nacional.
- No se contempla la implementación de la metodología.
- Este desarrollo se llevará a cabo entre los meses de Marzo y Septiembre.

1.4. Limitaciones

- El estudio está sujeto a las políticas de confidencialidad de PepsiCo Alimentos S.C.A.
- Por políticas internas de la compañía, los pasantes no tienen la posibilidad de viajar a las diversas instalaciones de PepsiCo distribuidas en el interior del país. Por lo tanto no se puede realizar la verificación directa de las actividades realizadas por los vendedores del canal en estudio.
- La estructura de ventas de la compañía sufrió un cambio, por lo que no se cuenta con data histórica de la nueva estructura del canal Cuentas Claves.

1.5. Historia de la empresa

PepsiCo Alimentos S.C.A. es una compañía transnacional perteneciente a PepsiCo Inc., por lo que debe sus inicios y trayectoria en el mercado de consumo masivo, a la creación de la empresa Pepsi-Cola en 1898. A nivel mundial para el año 1965, se da a conocer PepsiCo Inc. que surgió de la fusión de Pepsi Cola y Frito Lay (PepsiCo Alimentos S.C.A., 2017).

La historia de PepsiCo en Venezuela comienza en el año 1939 cuando se introdujo la bebida carbonatada Pepsi-cola al mercado venezolano. Luego, en el año 1989, opera una empresa conjunta con Empresas Polar, denominada Snacks América

Latina la cual estuvo conformada por Comercializadora Savoy, Distribuidora Marlon, Distribuidora Taboe, Comercializadora Jacks, entre otras (PepsiCo Alimentos S.C.A., 2016).

Luego, en el año 2007, PepsiCo amplió su participación accionaria en la empresa Snacks América Latina, con lo que logró transformarse en una empresa 100% PepsiCo.

Finalmente, en el año 2008 cambia su razón social a PepsiCo Alimentos S.C.A como es conocida hoy en día (PepsiCo Alimentos S.C.A., 2016).

1.5.1. Descripción de PepsiCo Alimentos Venezuela

PepsiCo Alimentos Venezuela es una empresa social y laboralmente responsable dedicada a producción, distribución y comercialización de reconocidas marcas como Ruffles, Doritos, Cheetos, Natuchips, Pepito, entre otras.

Cabe destacar que PepsiCo Alimentos Venezuela es la empresa líder en todas las categorías de productos que comercializa en su portafolio: extruidos, tortillas, papás, plátano, otras, las cuales son disfrutadas por el público venezolano.

Esta compañía, perteneciente a PepsiCo Inc., ha operado durante varios años en el país con dos (2) plantas de producción ubicadas en Santa Cruz (estado Aragua) y La Grita (estado Táchira), y centros de distribución ubicados en las principales ciudades del país.

1.5.1.1. Misión

La misión de PepsiCo Alimentos es *“brindarles a los consumidores alimentos y bebidas deliciosos, asequibles, prácticos y complementarios, desde desayunos sanos hasta botanas y bebidas saludables y divertidas para saborear en la noche. Tenemos el compromiso de invertir en nuestra gente, nuestra compañía y las comunidades en las que estamos presentes para ayudar a situar a la compañía en un crecimiento sustentable a largo plazo”* (PepsiCo Alimentos S.C.A.)

1.5.1.2. Visión

La visión de PepsiCo Alimentos S.C.A. es *“brindar un desempeño financiero de primer nivel a largo plazo al integrar la sustentabilidad a nuestra estrategia de negocio, para dejar una huella positiva en la sociedad y el medioambiente. A esto denominamos Desempeño con Propósito.*

Comienza por lo que producimos (una amplia variedad de alimentos y bebidas desde aquellos para darse un gusto hasta los más nutritivos), se extiende hasta la forma en la que hacemos nuestros productos (conservando valiosos recursos naturales y fomentando la responsabilidad con el medioambiente en nuestras operaciones y más allá) y considera a quienes los fabrican (luchando para apoyar las comunidades donde trabajamos y las carreras de generaciones de empleados talentosos de PepsiCo)” (PepsiCo Alimentos S.C.A., 2016).

1.5.1.3. Valores

“Lograr crecimiento sostenido, mediante personas capaces y facultadas que actúen con responsabilidad y construyan confianza” (PepsiCo Alimentos S.C.A., 2016).

1.5.1.4. Principios

Los principios que rigen a PepsiCo Alimentos S.C.A., son los siguientes:

- Cuidar a nuestros clientes, consumidores y del mundo en que vivimos.
- Vender solo productos de los que podamos estar orgullosos.
- Hablar con honestidad y franqueza.
- Balancear el corto y el largo plazo.
- Ganar con la diversidad e inclusión.
- Respetar a lo demás y obtener el éxito juntos.

1.5.2. Dirección de Ventas

La Dirección de Ventas de PepsiCo Alimentos S.C.A. está conformada por dos (2) gerencias operativas:

- *Canal Tradicional:* Maneja diversos tipos de clientes como abastos, licorerías, cafetines, panaderías, entre otros. El Canal Tradicional representa para la compañía un peso global equivalente al 49% en volumen de ventas.

- *Canal Cuentas Claves*: Maneja clientes como supermercados, tiendas de conveniencia, hipermercados, mega distribuidores y mayoristas. El Canal Cuentas Claves representa para la compañía un peso global equivalente al 51% en volumen de ventas.

Y por la gerencia de Desarrollo de Ventas, la cual se caracteriza por ser un área de servicio y soporte para la Dirección de Venta. Ésta se encuentra constituida por cuatro (4) coordinaciones. Dichas coordinaciones se encuentran inmersas en dos (2) áreas relevantes del Departamento de Desarrollo de Ventas, *Go To Market* y *Trade Marketing*. A continuación se explican brevemente cada una de ellas y cómo se encuentran conformadas:

- **Go To Market**: Área estratégica encargada de dar soporte a los equipos locales de ventas para mejorar su gestión. Para alcanzar este objetivo, Go To Market se organiza en tres coordinaciones:
 - *Procesos de Ventas*: Esta coordinación se encarga de incorporar y actualizar clientes, rutas de venta, vendedores, frecuencia de visitas; garantizando la confiabilidad de la data comercial
 - *Inteligencia de Ventas*: Esta coordinación se encarga de dar visibilidad de los indicadores de volumen y gestión de ventas a los equipos locales y a la gerencia de canales.
 - *Proyectos*: Esta coordinación se encarga de monitorear la rentabilidad y desempeño de cada uno de los canales de venta; así como de proponer, diseñar e implementar mejoras en los modelos de atención al mercado especializado por canal establecidos por Go To Market.
- **Trade Marketing**: Área encargada de diseñar un conjunto de planes de acción y estrategias para transformar el Punto de Venta (PDV) haciéndolo más atrayente para los consumidores con el fin de mejorar su experiencia de compra.

El organigrama de este departamento se muestra en la *Figura 1*.

Cabe destacar que este Trabajo especial de grado se realizó bajo la tutela de la Coordinación de Proyectos y tiene como objeto de estudio el Canal Cuentas Claves.

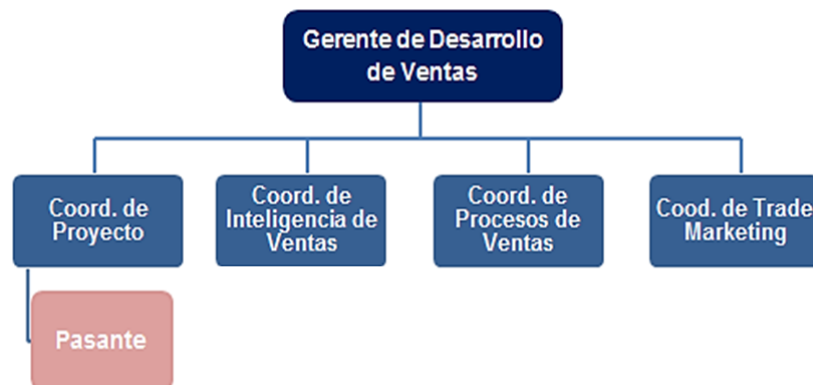


Figura 1. Organigrama del Departamento de Desarrollo de Ventas. **Fuente:** Elaboración propia

CAPÍTULO II

2. Marco Metodológico

2.1. Tipo de investigación

La investigación de este trabajo especial de grado está enmarcada en un modelo cualitativo. Así mismo es un proyecto que está orientado hacia una investigación descriptiva, ya que el nivel de análisis contempla recolección de información, elaboración y desarrollo de una propuesta viable para solucionar las necesidades o requerimientos para la empresa donde se está realizando este trabajo.

De acuerdo a Sabino (1986), la investigación de tipo descriptiva pone de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor, pues una buena descripción sólo se puede hacer si se domina un marco teórico que permita integrar los datos y, a la vez, si se tiene el suficiente rigor para que estos sean confiables, completos y oportunos.

Unido a esto, se puede agregar que la investigación reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, definiéndose como “proyecto factible”, puesto que la misma está orientada a resolver un problema planteado o satisfacer necesidades en la Institución (Balestrini 1997). Entendiendo por proyecto factible una investigación que “(...) consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social (...). Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (Escuela de Ingeniería Industrial, 2015)

2.2. Diseño de la investigación

Se seleccionó un diseño de investigación de campo, puesto que al sentar las bases sobre hechos reales es necesario llevar a cabo una estrategia que permita analizar la situación directamente en los lugares donde acontecen (puntos de venta y sucursales, en este caso).

Según (Tamayo, 2003) la investigación de campo se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, lo que le permite a la persona que toma el papel de investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

Según Arias (1999), la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. (p.98). Se establece como población a todos los coordinadores y vendedores que conforman el canal de ventas Cuentas Claves de PepsiCo Alimentos S.C.A.

2.3.2. Muestra

Se toma como muestra de estudio a los diez (10) coordinadores y tres (3) vendedores del canal Cuentas Claves que se encuentran distribuidos a lo largo del territorio venezolano. Para Balestrini (1997), la muestra se obtiene con el fin de investigar sus propiedades a partir del conocimiento de sus características particulares.

2.4. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Tamayo (1999) como “la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente como se hizo la investigación” (p. 126)

Con la finalidad de recopilar los datos necesarios para poder establecer, a posteriori, los subprocesos que conformarán el sistema de gestión comercial para coordinadores y vendedores del Canal Cuentas Claves, se utilizaron cuatro (4) técnicas: la revisión documental, la observación directa, entrevistas y encuestas.

2.4.1. Revisión documental

Es una técnica de observación complementaria que le permite al investigador hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos, así como también disponer de información que confirme lo que el grupo entrevistado haya mencionado (Gónima C. 2012). Se revisa la información de documentos y formatos asociados a la gestión comercial de la fuerza de ventas (coordinadores y vendedores) perteneciente a

otros canales de venta de la compañía, para comprender cómo funcionaban los procesos.

2.4.2. Observación directa

Esta técnica permite conocer en detalle los procesos considerados en el presente trabajo especial de grado, mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos con el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos (Sabino, 1992). Además, es con esta técnica que se identifica cómo los coordinadores y vendedores del Canal Cuentas Claves realizan sus procesos de ventas. La observación directa permite corroborar lo investigado en la documentación y referencias suministradas por la compañía referente a la situación actual del funcionamiento de los procesos de ventas.

2.4.3. Entrevistas

Haciendo uso de esta técnica, se realizan entrevistas no estructuradas al personal involucrado en los procesos de ventas del canal en estudio. Esto con la finalidad de obtener las opiniones de la gerencia del canal y su fuerza de ventas (coordinadores y vendedores), para conocer y caracterizar las actividades que realizan a diario.

Las entrevistas, al ser no estructurada, se realizan bajo un esquema flexible logrando así que el entrevistado pueda responder en condiciones favorables (Anderson, 1996).

2.4.4. Encuestas

Para la técnica de la encuesta Palella Santa (2006, pg. 134) expone que en ella se utiliza un listado de preguntas a sujetos cuya respuesta la manifiestan por escrito. En este caso los encuestados son los coordinadores, a los cuales se les envió un formato de llenado vía correo electrónico. Cabe destacar que la información solicitada fue recibida bajo la misma vía.

2.5. Técnicas de análisis de datos

En función del análisis que debe llevarse a cabo en el presente trabajo especial de grado, se hará uso de diferentes técnicas y herramientas características de la ingeniería industrial.

Para identificar las causas de los problemas en los procesos de ventas del Canal Cuentas Claves se hace uso del diagrama causa-efecto, el cual usualmente se encuentra ligado a diagramas de Pareto, ya que el uso de ambos permiten seleccionar los problemas más representativos que afectan el agregado de valor en la gestión comercial de coordinadores y vendedores. Para este proceso de selección se utilizan matrices de ponderación evaluadas por expertos en el ámbito del estudio, con lo que se le asignará un número de priorización dependiendo de los criterios establecidos.

También se hará uso de los diagramas de flujo de procesos, ya que estos permiten representar de forma transparente las mejoras en la gestión comercial de coordinadores y vendedores. Cabe destacar que estos diagramas facilitan la comprensión de los procedimientos que constituyen los subprocesos del sistema de gestión conceptualizado a posteriori.

Finalmente se utilizará la matriz DOFA, herramienta de estudio altamente estratégica. Con su interpretación se busca que, el Canal Cuentas Claves, obtenga beneficios de sus fortalezas internas, aproveche las oportunidades externas, mitigue sus debilidades internas y reduzca el impacto de las amenazas externas.

2.6. Estructura desagregada del trabajo

Con el propósito de dar solución a la problemática del Canal Cuentas Claves, se presenta el esquema metodológico a seguir mediante una estructura desagregada de trabajo. Esta estructura engloba las fases del trabajo, los objetivos específicos, sus actividades correspondientes y las herramientas o técnicas empleadas (ver *Tabla 1*)

Fase	Objetivos Especificos	Actividades	Herramientas y tecnicas
Diagnostico de la situacion actual	I.- Diagnosticar la situacion actual del canal cuentas claves	Reuniones con la gerencia del canal Cuentas Claves para definir roles y funciones especificos de coordinadores y vendedores	Entrevistas no estructuradas
		Recopilar informacion de los formatos o documentos de la gestion comercial correspondiente a otros canales de ventas	Revision documental
		Recopilar informacion de las salidas a rutas de venta con coordinadores y vendedores	Observacion directa
		Entrevistar a coordinadores y vendedores directamente mientras realizan su gestion de ventas	Entrevistas no estructuradas
		Recopilar informacion de la encuesta realizada a los coordinadores	Encuestas via correo electronico
		Detectar problemas en la gestion de ventas de coordinadores y vendedores	Diagramas causa-efecto
		Seleccionar los problemas mas representativos	Diagrama de pareto Matriz de priorizacion
Definicion de procesos y procedimientos de la gestion comercial	II.- Caracterizar los subprocesos involucrados en la gestion comercial de vendedores y coordinadores	Detectar las oportunidades de mejora	Entrevistas no estructuradas
		Establecer los subprocesos que conformaran la gestion comercial de coordinadores y vendedores con la gerencia del canal	Entrevistas no estructuradas
			Entrevistas no estructuradas
		Establecer los indicadores de gestion que daran seguimiento a los procesos de ventas	Entrevistas no estructuradas
		Establecer la herramienta de control y seguimiento a ser utilizada por los coordinadores y la gerencial del Canal Cuentas Claves	Entrevistas no estructuradas
Conceptualizacion del sistema de gestion comercial	III.- Establecer los factores claves de exito	Identificar los factores claves de exito	Entrevistas no estructuradas
		Definir los subprocesos del sistema de gestion comercial y establecer sus objetivos	Entrevistas no estructuradas
	IV.- Elaborar los formatos de control de gestion comercial de coordinadores y vendedores	Definicion de los formatos de apoyo a la gestion comercial de vendedores y coordinadores	Entrevistas no estructuradas
	V.- Conceptualizacion del sistema de gestion comercial	Definicion de los indicadores de gestion que daran seguimiento a los procesos de ventas	Entrevistas no estructuradas
		Conformacion de la herramienta de control y seguimiento a ser utilizada por coordinadores	Entrevistas no estructuradas

Tabla 1. Estructura desagregada del trabajo especial de grado. **Fuente:** Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. Marco teórico

3.1. Terminología básica

- **Sistema de Gestión**

El sistema de gestión, según (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Tejedor, 2002) es un esquema general de procesos y procedimientos que ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos y las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos. (p.10)

- **Metodología**

Frances, A. (2001), señala: La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

- **Proceso**

Según la norma ISO 9000:2000, un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM. Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

- **Subproceso**

Según la ISO 9000:2000, un subproceso es “una parte bien definida dentro de un proceso”.

Al igual que un proceso, el subproceso busca cumplir un propósito, englobando la manera en que las entradas (materia, información, recursos, etc.) se transforman en

salidas (resultados, productos, servicios, etc.), reflejando la interacción entre los elementos o actividades del área.

- **Modelado de procesos**

El modelado de procesos consiste en representar la realidad, mediante una descripción de las actividades del proceso, según el grado de detalle que se requiera. De acuerdo a (Benghazi et al., 2016), el objetivo de modelar va dirigido a analizar y mejorar la eficiencia un proceso, optimizando las tareas que intervienen en el mismo, concretando lo que debe ser llevado a cabo y detectar tareas que no agreguen valor.

A continuación se muestra una representación gráfica de cómo se adapta el modelado de procesos a un sistema de gestión comercial (ver Figura 6):

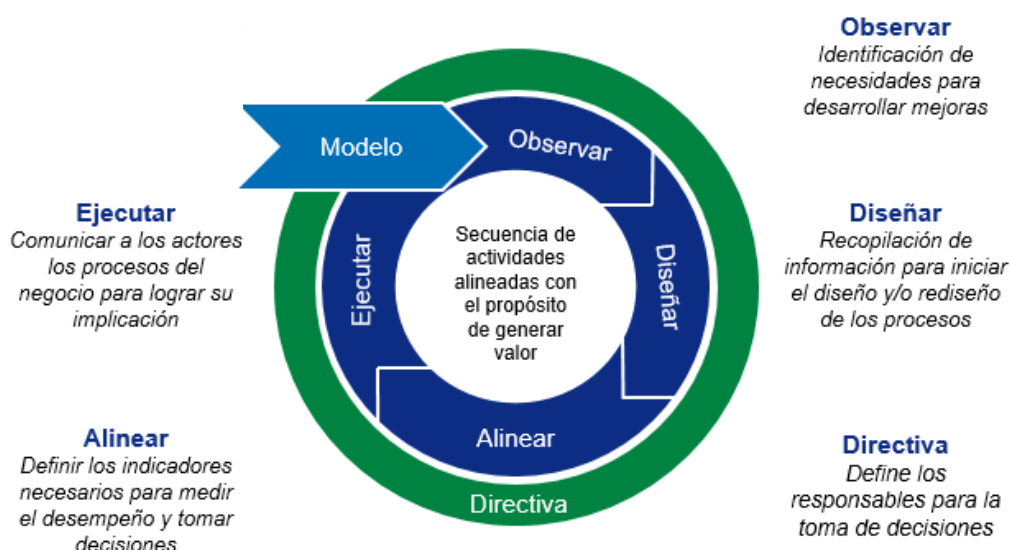


Figura 2. Adaptación del modelado de procesos a un sistema de gestión comercial.

Fuente: Elaboración propia

- **Diagrama de flujo de procesos**

El diagrama de flujo es una representación sencilla de una secuencia de acontecimientos (Lester, Enrick y Mottley, 1989). Éstos se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas.

La expresión de los procesos y procedimientos en un diagrama de flujo genera valor agregado para cualquier organización, pues la representación gráfica de los mismos permite identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso, los

pasos redundantes, los cuellos de botella, entre otros. También son una excelente herramienta para capacitar a nuevos empleados y para los actores involucrados en su elaboración ya que les permite realizar mejoras en el proceso.

De acuerdo a quien realice el diagrama de flujo, puede presentarse de forma vertical donde su lectura es de arriba abajo o de forma horizontal donde se lee de izquierda a derecha. A continuación se muestra la simbología definida por el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI - American National Standards Institute).

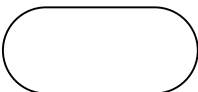
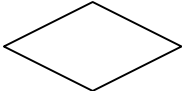
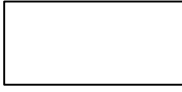
Símbolo	Significado
	Indica el inicio o el final del flujo de proceso
	Indica un punto de decisión o bifurcación tipo si y no
	Representa una actividad llevada a cabo en el proceso
	Indica un documento utilizado o generado en el proceso
	Indica un conjunto de documentos.
	Indica la continuidad de un diagrama de flujo en otra página.

Figura 3. Simbología ANSI para flujogramas. **Fuente:** Elaboración propia

- **Control de gestión**

Es el conjunto de procesos que la empresa realiza con el fin de garantizar que las tareas que ejecuta están encaminadas a lograr los objetivos que se han propuesto.

El control de gestión va dirigido a la planificación, ejecución y dirección como un conjunto, y se enfoca en la intervención inteligente y sistemática de las decisiones y acciones, tomando en cuenta el contexto organizativo en que opera, con el fin de que se alcancen los objetivos propuestos de manera exitosa (PMBOK, 2004). Por consiguiente, el control está presente en todas las organizaciones y es necesario que se revisen y evalúen permanentemente el desempeño de cada una de las áreas de la empresa (ventas, finanzas, mercadeo, otras).

- **Venta**

La American Marketing Association, define la venta como *"el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"*.

- **Coaching de ventas**

El coaching en ventas es una habilidad crítica que sirve a los directores comerciales, gerentes y coordinadores para ayudar y acompañar a sus equipos de ventas en la superación de obstáculos y barreras, a través de promover y desarrollar los cambios de actitud y comportamiento necesarios.

Por lo general, cuando se produce un bajo nivel de desempeño, se debe a una de estas cuatro razones básicas: los empleados no saben qué deben hacer para llevar a cabo su gestión efectivamente, no tienen conocimiento suficiente de los pasos que deben ejecutar y/o no quieren hacerlo, no saben cómo dirigir y/o comunicar ideas correctamente.

La solución pasa por formar, entrenar, conducir y motivar, respectivamente. Una solución plenamente aplicable, por supuesto, a los equipos de ventas.

- **Diagrama Causa – Efecto**

El diagrama de causa-efecto es una herramienta que identifica la raíz de lo que origina un determinado problema. Según Locher (2011), las causas se identifican luego de una lluvia de ideas que surgen de la reunión de un panel de expertos, quienes posteriormente aplican la teoría empírica de los cinco por qué, para hallar la raíz de la problemática.

- **Matriz FODA**

Esquema diseñado en 1980 por Michael Porter, en su obra *Estrategia Competitiva*, cuyas siglas en castellano hacen referencia a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, respectivamente. Por lo general, es utilizada con fines estratégicos.

- **Regla 80-20 de Pareto**

Es una técnica que permite visualizar la criticidad de un problema, clasificando sus causas según su influencia mediante la utilización de barras. Para ello, se emplea la teoría empírica de la “regla 80-20”, que plantea que “el 20% de las causas generan el 80% de los problemas”, bajo el principio de “muchos vitales, poco triviales”, que se traduce en que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos cuantos que son graves.

- **Stock Keeping Unit (SKU)**

Es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistémico de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, etc.

3.2. Terminología de herramientas de control y seguimiento.

- **Indicadores de gestión**

Se puede definir a los indicadores de gestión como la expresión cuantitativa que interviene en los procesos o actividades empresariales y, sus resultados permiten analizar la gestión en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. Generalmente son utilizados para evaluar el desempeño de los factores claves de éxito, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores del documento (calidad), sin permitir reinterpretaciones.

Pérez (2014) afirma que los indicadores dan a conocer el estado de un proceso o un evento en un momento determinado, por lo tanto, utilizándolos de forma actualizada y oportuna es posible tener un control sobre una situación dada, predecir y actuar de manera inmediata con base al desempeño positivo o negativo. (p.24)

- **Estructura básica de un indicador de gestión**

“La estructura del Indicador debe garantizar que su resultado arroje los datos de las variables que se desean medir y el objetivo que se desea alcanzar, así como que sirvan de base para el análisis” (Pérez, 2014, p.25).

La estructura sugerida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2012) es la siguiente:

- ✓ *Nombre:* Nombre completo del Indicador
- ✓ *Objetivo:* Señala las razones por la cuales se realiza el Indicador y qué mide.
- ✓ *Definición:* Debe ser simple y claro e incluir la descripción de cada una de las variables que lo componen.
- ✓ *Responsabilidad:* Se definen los responsables de establecer la meta, gestionarla, consolidarla y procesar la información.
- ✓ *Recurso:* Personal, instrumentos informáticos, entre otros.
- ✓ *Periodicidad:* Frecuencia en la que se obtiene la información. Por ejemplo, puede ser anual, semestral o mensual.
- ✓ *Nivel de referencia:* Pueden ser metas, datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.
- ✓ *Forma de presentación de los resultados:* Se describe cómo es la forma de presentarse los datos mínimos de las personas encargadas en la toma de decisiones.

- **Tipos de indicadores de gestión**

De acuerdo a Beltrán (1998), los indicadores de gestión reflejan la realidad del cumplimiento de los objetivos que se ha trazado la empresa en un tiempo determinado, para luego hacer una valoración de su gestión a través de las tendencias de sus resultados y favorecer la toma de decisiones. Para una mejor valoración es necesario clasificarlos de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la empresa y así mostrar en forma global el desempeño en la gestión de la organización.

Según lo anterior, los indicadores de gestión se dividen en:

- ✓ *Indicadores de eficacia:* Estos indicadores van dirigidos a evaluar el impacto del proceso que se esté supervisando (satisfacción del cliente, calidad, resultados, otros).
- ✓ *Indicadores de eficiencia:* Estos indicadores se enfocan en el control y evaluación del grado de aprovechamiento de los recursos (tiempos del proceso, cumplimiento de la planificación, costos de operación).

- **Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión empresarial, que integra las diferentes áreas funcionales de la empresa y su relación con el entorno. De acuerdo a Lantares Solutions (2014), El CMI permite medir el progreso de las áreas de la empresa y sus efectos.

- **Componentes del Balanced Scorecard**

Los cuatro pilares del Balanced Scorecard (Perspectiva Financiera, Perspectiva del Proceso Interno, Perspectiva del Cliente y Perspectiva de Innovación y Formación), son extremadamente importantes en los primeros pasos para la aplicación del BSC que consiste en la elaboración de los mapas estratégicos, ya que permiten contestar preguntas enfocadas en la situación actual de las diferentes empresas: ¿Cómo estamos?, ¿Hacia dónde vamos?

Según el texto CATEDRA Madrid Excelente (2008), los cuatro pilares además tienen una relación directa con la parte interna y externa de una empresa; en la parte interna se relacionan las perspectivas de proceso interno, innovación y formación con el propósito de determinar los objetivos que garanticen las diferentes actuaciones de la empresa. Por otro lado, en el caso de la parte externa, se relacionan las perspectivas del cliente y la financiera con el fin de buscar cómo surgir ante los competidores.

Con base en lo anterior se hace imperativo conocer cuál es el enfoque de cada una de estas perspectivas:

- ✓ *Perspectiva financiera:* permite la descripción de los resultados de la estrategia desde el punto de vista netamente financiero; a través de sus indicadores de rendimiento, liquidez, mayores dividendos, y sus flujos de efectivo. Según los

resultados obtenidos, se puede determinar si la empresa obtuvo ganancias o pérdidas.

- ✓ *Perspectiva del cliente:* busca identificar el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios. Además, indaga si los clientes están valorando los esfuerzos que hace la empresa para entregar productos y servicios de calidad de manera oportuna.
- ✓ *Perspectiva interna:* determina el aporte que hacen las diferentes áreas que conforman la empresa frente al desarrollo de la estrategia, es decir, como se deben mejorar los procesos de cada área para satisfacer a los clientes según sus necesidades.
- ✓ *Perspectiva de innovación y formación:* en esta perspectiva se identifica cómo capacitar a los directivos y demás funcionarios de la empresa, para mejorar el funcionamiento de las diferentes áreas, y de esta manera aumentar el valor agregado ante clientes y competidores.

- **Mapa estratégico**

Según Altair Consultores (2015), un mapa estratégico proporciona un modo simple, coherente y uniforme en la descripción de la estrategia de una empresa; lo anterior con el fin de crear objetivos e indicadores que se puedan gestionar. De este modo, el mapa estratégico se convierte en el eslabón que hacía falta entre la formulación de la estrategia y su ejecución. Los mapas estratégicos deben cumplir varios principios, tales como:

- ✓ La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- ✓ La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- ✓ El valor nace en los procesos internos.
- ✓ El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.
- ✓ La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.

Estos principios son claves en los mapas estratégicos del Balanced Scorecard (BSC), ya que permiten visualizar, analizar y actuar frente a diferentes situaciones que

tienen gran importancia y afectación en la gestión empresarial y por ende lograr una estrategia acorde con su acción.

3.3. Terminología de la empresa.

A continuación, se presentan los conceptos PepsiCo de uso recurrente durante el diseño de los subprocesos y formatos del sistema de gestión comercial:

- **Planograma**

Es la forma en la que se ubican los productos en el espacio asignado dentro del anaquel y se determina según la disponibilidad, rotación y rentabilidad de los productos.

- **Merchandising**

Es el conjunto de actividades llevadas a cabo para estimular la compra del producto en el PDV, que van desde la presentación del producto en el anaquel, la disposición en las estanterías hasta la colocación del material publicitario y exhibiciones de productos.

- **Autoservicio**

Término que hace referencia a aquellas tiendas en las cuales los consumidores pueden elegir y recoger personalmente los productos o mercancías que desea adquirir, efectuando el pago a la salida de la tienda.

- **Pre-Venta**

Es el proceso donde se ofrecen ciertos productos y servicios a los consumidores antes de la venta. Habitualmente se suelen dar las características del producto a ofrecer.

- **Estándares de ejecución**

Son aquellos parámetros fijados por PepsiCo en cuanto a colocación de precios, limpieza de anaqueles, rotación de productos, que se deben ejecutar en los PDV.

- **Tienda Perfecta**

Es aquella tienda que cumple con todos los estándares de ejecución establecidos por PepsiCo Alimentos S.C.A.

CAPITULO IV

4. Diagnóstico de la situación actual

4.1. Estructura organizativa del Canal Cuentas Claves

Este canal de ventas se divide en dos (2): Comercio organizado (OT) y Mayoreo (WHL). Los tipos de clientes que maneja Comercio organizado son supermercados, tiendas de conveniencia e hipermercados. Una de las características que presentan estos clientes es que son cadenas comerciales con alta rotación de productos dirigidos al consumo en los hogares.

Por otro lado, los tipos de clientes manejados por Mayoreo son mega distribuidores y mayoristas (ventas al mayor).

El Canal Cuentas Claves representa para la compañía un peso global equivalente al 51% en volumen de ventas.

La estructura organizativa del Canal Cuentas Claves (ver Figura 4) está conformada por la gerencia nacional de cuentas claves, seguida por los gerentes de cuentas claves regionales, los coordinadores y finalmente los vendedores los cuales se clasifican, de acuerdo a los tipos de clientes que atienden, en Vendedor Pre-Venta y Vendedor Autoventa.

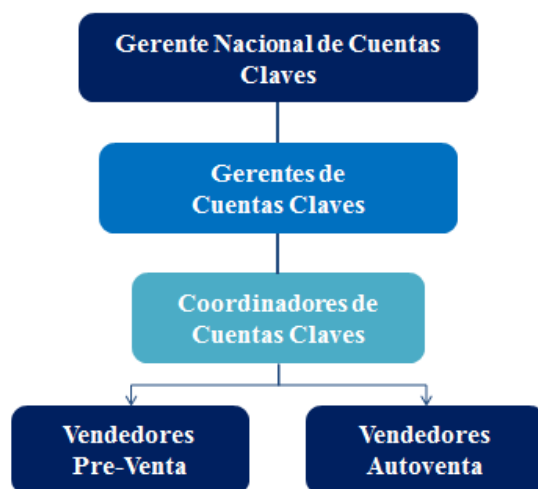


Figura 4. Organigrama del Canal Cuentas Claves. **Fuente:**
Elaboración propia

Cabe resaltar que se realizaron entrevistas no estructuradas con la gerencia del Canal Cuentas Claves para definir los roles y funciones de coordinadores y vendedores. A continuación se exponen los resultados.

4.1.1. Vendedor Pre-Venta

El Vendedor Pre-Venta es aquel que visita los PDV con la finalidad de identificar las oportunidades y tomar los pedidos que luego serán enviados y despachados por la compañía. El vendedor debe asegurarse de que los pedidos sean despachados al cliente 48 horas después de haber emitido la orden de compra. Cabe destacar que el preventista dispone de una Tablet para registrar los pedidos de sus clientes.

Esta figura está presente para brindar atención a supermercados, comercios mayoristas, otros.

4.1.2. Vendedor Autoventa

El Vendedor Autoventa es aquel que se encarga de dar atención personalizada a los clientes y, a diferencia del preventista, permite que este último pueda elegir y recoger personalmente los productos y mercancías que desee adquirir.

El Vendedor Autoventa dispone de:

- Un mercaderista (servicio tercerizado), el cual se encarga de la organización de productos en los establecimientos comerciales.
- Una unidad de transporte (UDT) surtida con productos PepsiCo.
- Una Hand Held Computer (HHC) para registrar los pedidos y verificar niveles de inventario de la UDT.

4.1.3. Coordinador Cuentas Claves

El Coordinador Cuentas Claves es aquel que se encarga, principalmente, de dar seguimiento a las actividades desarrolladas por los vendedores (Pre-Venta y Autoventa) y mercaderistas. Además, se encarga de cumplir las siguientes funciones:

- Garantizar la ejecución de Planes Estratégicos para el Canal Cuentas Claves.

Garantizar la correcta ejecución de las labores de ventas y servicios en todos los clientes a su cargo.

-
- Elaborar contenido relevante para revisiones de negocio con los principales clientes del canal y dar seguimiento a las mismas.
 - Garantizar el cumplimiento de los indicadores de ventas y margen para su región de acuerdo con el Plan Anual de la Compañía.
 - Garantizar la Implementación de las mejores prácticas de PepsiCo dentro del Canal.
 - Controlar el desempeño de todos los indicadores de gestión de sus clientes (comerciales, financieros, logísticos, legales, etc...), generar, en conjunto con ellos, prestando asesoría, planes de acción para mejorar su desempeño y garantizar la implementación de los mismos.

4.2. Recopilación de información

4.2.1. Resultados de la revisión documental

Anteriormente el área de Ventas de PepsiCo Alimentos S.C.A., estaba conformada por tres (3) canales de ventas: Moderno, Directo e Indirecto.

A finales del año 2016, por decisión de la Alta Directiva de PepsiCo Alimentos, se produjo una reestructuración de los canales de venta, de la cual quedaron constituidos dos (2) canales: Canal Tradicional y Canal Cuentas Claves.

Cabe destacar que el Canal Cuentas Claves resultó de la unión del Canal Moderno (OT) y del Subcanal Mayor (WHL)

Haciendo uso de la técnica de revisión documental, se recopiló información acerca del Canal Moderno y del Subcanal Mayor, la cual se expone a continuación.

El canal moderno también denominado Canal OT, se encargaba de manejar clientes como supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia. Este canal implantó una metodología de gestión comercial en el año 2013, llamada OT Dominio Total, la cual fue estructurada en niveles (de lo general a lo particular) estableciendo interdependencia entre los roles: Vendedor I, Vendedor III y Coordinador OT, y generando los procesos a seguir por cada uno de acuerdo a la situación que enfrentaba el canal de ventas en aquel año.

Por su parte el Canal Indirecto, el cual manejaba clientes con altos volúmenes de ventas, se encontraba conformado por el Subcanal Franquicias y el Subcanal Mayor. Este último, que tenía por clientes a comercios de tipo mayorista, también implantó una metodología de gestión comercial ese mismo año con el propósito de estructurar las funciones de su FDV (vendedores y coordinadores). Dicha metodología, al igual que la del Canal OT, estableció interdependencia entre los roles de: Vendedor Subcanal Mayor y Coordinador Subcanal Mayor y fijó los procesos a seguir por cada uno de acuerdo a la situación que enfrentaba el canal de ventas en aquel año.

Es importante acotar que actualmente los roles de Vendedor III y Vendedor Subcanal Mayor fueron redefinidos como Vendedor Pre-Venta; el rol de Vendedor I fue redefinido como Vendedor Autoventa y finalmente, los roles de Coordinador OT y Coordinador Subcanal Mayor se redefinieron como Coordinador Cuentas Claves.

Ambas metodologías fueron impartidas a vendedores y coordinadores entre el año 2013 y el año 2015; sin embargo, la del Subcanal Mayor no fue auditada a través del tiempo. Por otro lado, la metodología del Canal OT fue auditada en el año 2014.

Dicha auditoría consistió en evaluar a cada coordinador del canal en conjunto con sus vendedores con el propósito de verificar si se asimilaban correctamente los conocimientos metodológicos impartidos. En la *Tabla 2*, se muestran los resultados obtenidos por los Vendedores I; por otro lado en la *Tabla 3* se muestran los resultados obtenidos por los Vendedores III; mientras que en la *Tabla 4*, se muestran los resultados obtenidos por el Coordinador del Canal OT.

Procesos	Cumplimiento Obtenido por Vendedor I.1 (%)	Cumplimiento Obtenido por Vendedor I.2 (%)	Cumplimiento Obtenido por Vendedor I.3 (%)	Cumplimiento Obtenido por Vendedor I.4 (%)
Proceso 1	66%	50%	65%	67%
Proceso 2	71%	86%	90%	80%
Proceso 3	75%	91%	70%	85%
Proceso 4	85%	75%	81%	51%
Proceso 5	90%	65%	87%	71%
Promedio	77%	73%	79%	71%

Tabla 2. Resultados de Vendedor I: Metodología Canal OT. **Fuente:** PepsiCo Alimentos S.C.A.

Procesos	Cumplimiento Obtenido por Vendedor III.1 (%)	Cumplimiento Obtenido por Vendedor III.2 (%)	Cumplimiento Obtenido por Vendedor III.3 (%)	Cumplimiento Obtenido por Vendedor III.4 (%)
Proceso 1	70%	57%	75%	85%
Proceso 2	80%	75%	54%	65%
Proceso 3	95%	77%	95%	80%
Proceso 4	65%	89%	91%	55%
Proceso 5	50%	98%	64%	70%
Promedio	72%	79%	76%	71%

Tabla 3. Resultados Vendedor III: Metodología Canal OT. **Fuente:** PepsiCo Alimentos S.C.A.

Procesos	Cumplimiento Obtenido por Coordinador 1 (%)	Cumplimiento Obtenido por Coordinador 2 (%)	Cumplimiento Obtenido por Coordinador 3 (%)	Cumplimiento Obtenido por Coordinador 4 (%)
Proceso 1	65%	78%	90%	54%
Proceso 2	83%	80%	88%	80%
Proceso 3	94%	75%	75%	71%
Proceso 4	70%	70%	89%	90%
Proceso 5	63%	75%	77%	80%
Proceso 6	80%	65%	95%	64%
Promedio	76%	74%	86%	73%

Tabla 4. Resultados de Coordinador: Metodología Canal OT. **Fuente:** PepsiCo Alimentos S.C.A.

Estos resultados reflejan el porcentaje de cumplimiento obtenido por vendedores y coordinadores del Canal OT en cada proceso de la metodología así como el porcentaje promedio de cumplimiento global de la misma. Cabe destacar que si estos actores obtenían un porcentaje inferior al 75% en cualquiera de los procesos, se consideraba que aplazó el mismo. También, si el porcentaje promedio de cumplimiento global arrojaba un valor inferior al 75%, se consideraba que aplazó la metodología en general. En las

tres (3) tablas de datos, se señalan en estilo de fuente negrita, los porcentajes inferiores al 75%.

En la *Tabla 1*, se puede apreciar que los cuatro (4) Vendedores I aplazaron al menos dos (2) procesos de la metodología, mientras que dos (2) de ellos la aplazaron de manera general.

Por otro lado en la *Tabla 2*, se observa que cuatro (4) de los Vendedores III aplazaron al menos un proceso de la metodología, mientras que dos (2) de ellos la aplazaron de manera general.

Finalmente en la *Tabla 3*, se encuentra que los cuatro (4) coordinadores del Canal OT aplazaron tres procesos metodológicos. También se aprecia que dos (2) de ellos aplazaron la metodología en forma general.

4.2.2. Resultados de entrevistas no estructuradas y observación directa

Se organizaron un total de cinco (5) salidas a calle, es decir, visitas a puntos de venta y a sucursales, con coordinadores y vendedores del Canal Cuentas Claves con el propósito de recolectar información acerca de cómo realizan su gestión comercial aplicando las técnicas de entrevista y observación directa.

Las salidas quedaron organizadas de la siguiente manera

- Salida 1: Visita al PDV con Vendedor Autoventa y mercaderista.
- Salida 2: Visita a PDV con Vendedor Autoventa y Coordinador Cuentas Claves
- Salida 3: Visita al PDV con Vendedor Preventa y Coordinador Cuentas Claves.
- Salidas 4 y 5: Visita a Sucursal con Coordinador Cuentas Claves

Es importante acotar que las sucursales, son los lugares donde coordinadores y vendedores llevan a cabo sus actividades administrativas.

En la Salida 1 se observó que el Vendedor Autoventa no estaba consciente de la cantidad de productos PepsiCo que contenía su UDT, aun cuando dispone de su HHC para verificar su disponibilidad de inventario. Esto le trajo como consecuencia un

inconveniente con el cliente del establecimiento comercial, ya que no pudo venderle productos de la marca solicitada.

En las salidas 2 y 3 se registraron incidencias comunes, las cuales se describen a continuación.

- Aplicando la técnica de *observación directa*, se obtuvo la siguiente información:
 - Los vendedores difícilmente respondían las preguntas que les hacían los clientes con respecto a estándares de ejecución y lineamientos comerciales de PepsiCo.
 - Los vendedores presentaban dificultades en el proceso de negociación de pedidos con los clientes del local comercial.
 - Tanto vendedores como coordinadores visitaban menos clientes de los que tenían pautados, por lo que su gestión comercial no era efectiva ni eficiente.
 - Los coordinadores presentaban problemas a la hora de coordinar acciones con sus vendedores, ya que los actuales Coordinadores Cuentas Claves que antes desempeñaron funciones como Coordinador Subcanal Mayor, no estaban familiarizados con los roles del Vendedor I, el Vendedor III y el Coordinador OT; lo mismo sucedía con los Coordinadores OT, porque no estaban familiarizados tanto con el rol de Vendedor Subcanal Mayor como con el de Coordinador Subcanal Mayor.
 - Ningún coordinador o vendedor seguía una estructura definida para llevar a cabo los procesos de venta del Canal Cuentas Claves.
- Aplicando la técnica de *entrevistas no estructuradas*, se obtuvo la siguiente información:
 - Los vendedores no estaban informados acerca de las innovaciones de productos PepsiCo.
 - Los vendedores desconocían los indicadores de gestión de ventas que debían analizar para llevar a cabo efectivamente su gestión comercial. Algunos no tenían claro el concepto de indicador de gestión.

-
- Los coordinadores no disponían de formatos para evaluar la gestión comercial de sus vendedores.
 - Los vendedores no recibían sesiones de retroalimentación con sus coordinadores.

En las salidas 4 y 5 con los Coordinadores Cuentas Claves también se registraron incidencias comunes, las cuales se describen a continuación.

- Aplicando la técnica de *observación directa*, se obtuvo la siguiente información:
 - No envían con regularidad los reportes de ventas que reciben a sus vendedores. Cabe resaltar que estos reportes contienen información acerca de indicadores de gestión relevantes para el canal de ventas.
 - Realizan actividades que no están contempladas en su rol, por ejemplo, registrar pedidos de clientes que deben ser atendidos exclusivamente por algunos de sus vendedores.
- Aplicando la técnica de *entrevistas no estructuradas*, se obtuvo la siguiente información:
 - Establecen su gestión administrativa diaria según su propio criterio. No siguen una estructura definida.
 - Suelen trabajar fuera del horario laboral, al no seguir una planificación de actividades estructurada.
 - El Coordinador Cuentas Claves que anteriormente desempeñaba como Coordinador del Canal OT, desconocía las actividades administrativas el Coordinador Subcanal Mayor y viceversa, por lo que debían comunicarse entre sí para solventar los inconvenientes a nivel de procesos de ventas que se pudieran presentar.

4.2.3. Resultados obtenidos de las encuestas

Para garantizar un correcto levantamiento de las actividades de coordinadores, se le envió a cada uno vía correo electrónico un formato de recolección de información llamado “Herramienta Diagnóstico para el Levantamiento del Sistema de Gestión Comercial Coordinador Cuentas Claves” en el cual debían colocar cada una de las

Una muestra del formato de llenado se muestra en la *Figura 5*.

[illegible]

Es importante resaltar que se optó por enviar esta herramienta vía correo electrónico dado que no se podía evaluar directamente la gestión comercial de siete (7) coordinadores, los cuales se encuentran distribuidos a lo largo del territorio nacional. A todos se les dio plazo de una semana para enviar la información, pero se recibió respuesta sólo de cuatro (4) de ellos.

El último paso fue realizar un cuadro de actividades comunes y no comunes, con el fin de encontrar similitudes en la gestión comercial realizada por cada uno. A continuación, en la *Tabla 4*, se presentan los resultados encontrados.

Comparación de Actividades	
Cantidad de actividades comunes	5
Cantidad de actividades no comunes	57

Tabla 5. Resultados de la comparación de actividades de los Coordinadores Cuentas Claves. **Fuente:** Elaboración propia

Para ver a detalle el cuadro de actividades correspondientes a los cuatro (4) coordinadores del canal, se recomienda ir al *Anexo 8*.

4.3. Detección de problemas

Los resultados obtenidos en la revisión documental, entrevistas no estructuradas, observación directa y encuestas llevaron a los siguientes análisis:

- Las metodologías implantadas en el pasado tanto en el Canal OT como en el Subcanal Mayor entre los años 2013 y 2015 no trajeron resultados beneficiosos, ya que ninguna se siguió implementando.
- Las salidas a los puntos de venta y sucursales, demostraron que los coordinadores y vendedores del canal Cuentas Claves no cuentan con una estructura definida de actividades que les oriente en la ejecución de su gestión comercial.
- Con el consolidado de actividades ejecutadas por cada coordinador, se comprobó que cada uno realiza su gestión bajo su propio criterio ya que ninguno de los cuatro (4) comparte más de cinco (5) actividades. También en el consolidado se evidenció que los coordinadores ejercían una mala gestión de su tiempo ya que semanalmente todos trabajan en promedio más de ocho (8) horas diarias.

Estos tres puntos llevan a la conclusión de que el problema principal que se presenta en la gestión comercial de coordinadores y vendedores del Canal Cuentas Claves es que no se cuenta con procesos de ventas homologados y estandarizados

Con miras a identificar las causas que generan el presente problema, en la *Figura 6* y la *Figura 7* se muestra una de las herramientas más utilizadas en la ingeniería industrial, el diagrama causa-efecto. En este caso, tiene la intención de conglomerar todos aquellos factores que afecten la gestión comercial de los vendedores del Canal Cuentas Claves.

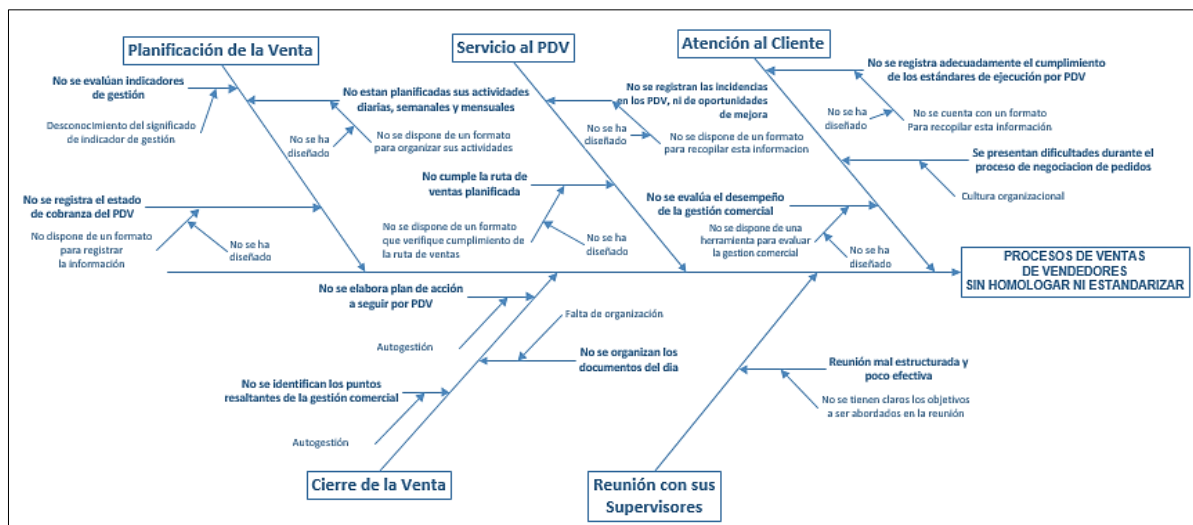


Figura 6. Diagrama Causa-Efecto de Vendedores. **Fuente:** Elaboración propia.

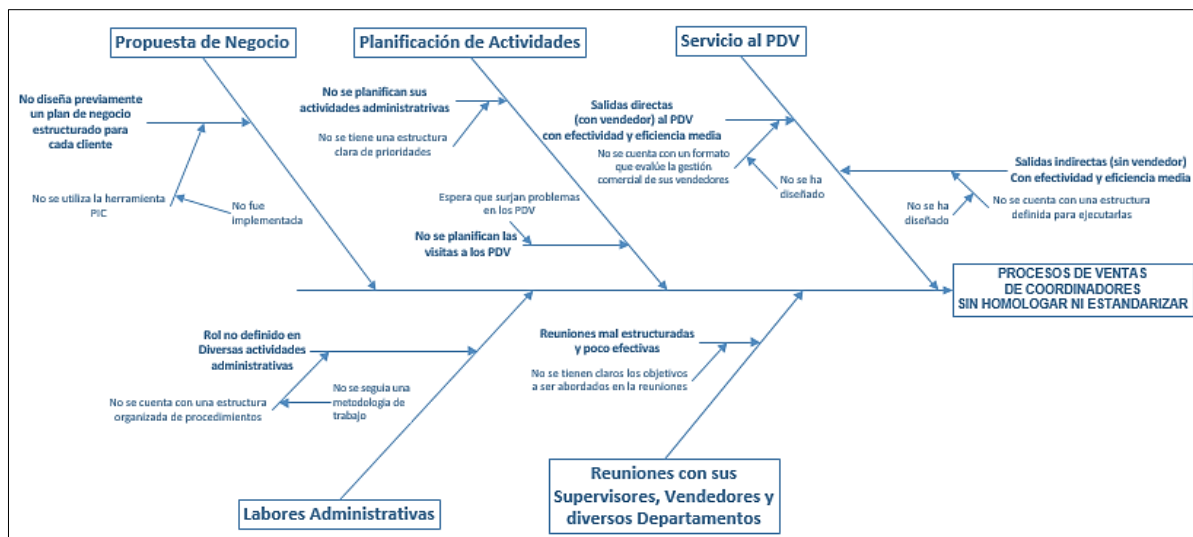


Figura 7. Diagrama Causa-Efecto de Coordinadores. **Fuente:** Elaboración propia.

Como resultado del análisis de los procesos asociados a la gestión comercial de los vendedores, se logra evidenciar aspectos que repercuten en el buen desempeño de los procesos de ventas e impactan negativamente en la prestación del servicio al cliente. Actualmente se encuentran varias problemáticas o dificultades, algunas de ellas vienen dadas por: No evaluar indicadores de gestión, no cumplir la ruta de ventas planificada, no contar con una reunión estructurada con sus supervisores, no registrar incidencias en los PDV ni oportunidades de mejora, entre otras.

Ahora bien, la cantidad de problemas presentados en el diagrama causa-efecto no es suficiente indicador para determinar cuáles de dichos factores problemáticos son realmente representativos para el Canal Cuentas Claves. Es por esto que se decidió consultar con la gerencial del canal, es decir con el Gerente Nacional y los Gerentes Cuentas Claves Regionales, para determinar cuáles de los problemas vienen siendo los más significativos.

Para poder cuantificar el grado de criticidad de cada problema, se establecieron dos (2) criterios de decisión. El primero de ellos es la dificultad prevista para corregir las causas raíces del problema, y el segundo criterio sería el impacto positivo que traería corregirlas. Al mismo tiempo, se hace uso de una técnica de evaluación de opiniones basada en la escala de medición Likert, en la que se especifican los niveles de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Esta última servirá de indicador para cuantificar cada una de las causas raíces del problema principal plasmadas en el diagrama causa-efecto e identificar cuáles de estas presentan mayor nivel de criticidad. En la *Figura 8* se observa la pregunta asociada a cada criterio de evaluación, así como los niveles de la escala utilizada.

Dificultad: ¿Qué tan difícil puede ser corregir este problema?				
1	2	3	4	5
Extrema	Alta	Moderada	Baja	Nula

Impacto: De corregir el problema ¿qué tan positivo sería el impacto?				
1	2	3	4	5
Nulo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto

Figura 8. Escala de valoración para los criterios de dificultad e impacto. **Fuente:** Gerencia del Canal Cuentas Claves de PepsiCo Alimentos S.C.A.

En la *Tabla 6* que se muestra a continuación se puede observar la cuantificación de las causas raíces presentadas en el diagrama causa-efecto de los vendedores de la *Figura 6*, según el juicio de la gerencia del Canal Cuentas Claves.

N°	Causa Raiz	Situaciones que originan Causa Raiz	Causa de mayor profundidad	Criterio		Total
				Dificultad	Impacto	
1	Servicio al PDV	No se registran las incidencias en los PDV, ni las oportunidades de mejora	No se dispone de un formato para registrar la informacion	4	5	20
2	Cierre de la Venta	No se elabora plan de accion a seguir por PDV	Autogestion	4	5	20
3	Planificacion de la Venta	No se evaluan indicadores de gestion	Desconocimiento del significado de indicador de gestion	3	5	15
4	Planificacion de la Venta	No se registra el estado de cobranza del PDV	No se dispone de un formato para registrar la informacion	3	4	12
5	Atencion al Cliente	No se registra adecuadamente el cumplimiento de estandares de ejecucion	No se cuenta con un formato para recopilar esta informacion	3	4	12
6	Atencion al Cliente	Se presentan dificultades durante el proceso de negociacion de pedidos	Cultura organizacional	3	4	12
7	Cierre de la Venta	No se organizan los documentos del dia	Falta de organizacion	3	4	12
8	Reunion con su Supervisore	Reunion mal estructurada y poco efectiva	No se tienen claros los objetivos a ser abordados en la reunion	3	4	12
9	Atencion al Cliente	No se evalua el desempeno de la gestion comercial	No se dispone de una herramienta para evaluar la gestion comercial	2	5	10
10	Planificacion de la Venta	No estan planificadas sus actividades diarias, semanales y mensuales	No se dispone de un formato para organizar sus actividades	2	5	10
11	Servicio al PDV	No se cumple la ruta de ventas planificada	No se dispone de un formato que verifique cumplimiento de la ruta de ventas	2	5	10
12	Cierre de la Venta	No se identifican los puntos resaltantes de la gestion comercial	Autogestion	3	3	9

Tabla 6. Ponderación de criticidad de las causas raíces del diagrama causa-efecto de los vendedores, ordenadas en función del resultado total. **Fuente:** Elaboración propia.

En la *Tabla 7* que se muestra a continuación se puede observar la cuantificación de las causas raíces presentadas en el diagrama causa-efecto de los coordinadores de la *Figura 6*, según el juicio de la gerencia del Canal Cuentas Claves.

N°	Causa Raiz	Situaciones que originan Causa Raiz	Causa de mayor profundidad	Criterio		Total
				Dificultad	Impacto	
1	Planificación de Actividades	No se planifican sus actividades administrativas	No se tiene una estructura clara de prioridades	4	5	20
2	Planificación de Actividades	No se planifican las visitas a los PDV	Espera a que surjan problemas en los PDV	4	5	20
3	Propuesta de Negocio	No se diseña previamente un plan de negocio estructurado para cada cliente	No se utiliza la herramienta PIC	4	4	16
4	Servicio al PDV	Salidas Directas (con vendedor) al PDV con efectividad y eficiencia media	No se cuenta con un formato que ayude a evaluar la gestión comercial de sus vendedores	3	5	15
5	Reuniones con sus Supervisores, Vendedores y diversos Departamentos	Reuniones mal estructuradas y poco efectivas	No se tienen claros los objetivos a ser abordados en cada una	3	5	15
6	Servicio al PDV	Salidas Indirectas (sin vendedor) al PDV con efectividad y eficiencia media	No se cuenta con una estructura definida para ejecutarlas	3	4	12
7	Labores de Oficina	Rol no definido en diversas actividades administrativas	No se cuenta con una estructura organizada de procedimientos	3	4	12

Tabla 7. Ponderación de criticidad de las causas raíces del diagrama causa-efecto e coordinadores, ordenadas en función de resultado total. **Fuente:** Elaboración propia.

En estas tablas, se ponderaron los niveles totales de criticidad para cada una de estas causas, este total se obtuvo mediante la aplicación de una regla multiplicativa, que consistió en el producto entre los valores de dificultad y los del impacto, asignados por los gerentes. Dicha técnica se empleó debido a que los valores obtenidos se amplifican considerablemente, permitiendo así obtener resultados más evidentes. Una vez obtenidas las ponderaciones totales, la información se presenta en función de ellas, ordenadas de mayor a menor.

A continuación, se hace uso de diagramas de barras (ver Figura 9 y Figura 10) y del principio de Pareto denominado “Regla 80-20”, el cual se explica en el marco teórico, en el que se pueden resaltar aquellos factores “pocos vitales” (2 de 12 causas raíces del diagrama causa-efecto del vendedor y 2 de 7 causas raíces del diagrama causa-efecto del coordinador, para un aproximado de 20% de causas con alta criticidad), de los “muchos triviales” (10 de 12 causas raíces del diagrama causa-efecto del vendedor y 5 de 7 causas raíces del diagrama causa-efecto del coordinador, para un aproximado de 80% de causas con media y baja criticidad). De esta forma, se puede dirigir la atención en plantear propuestas de mejora que minimicen o erradiquen aquellas problemáticas con mayor nivel de criticidad.

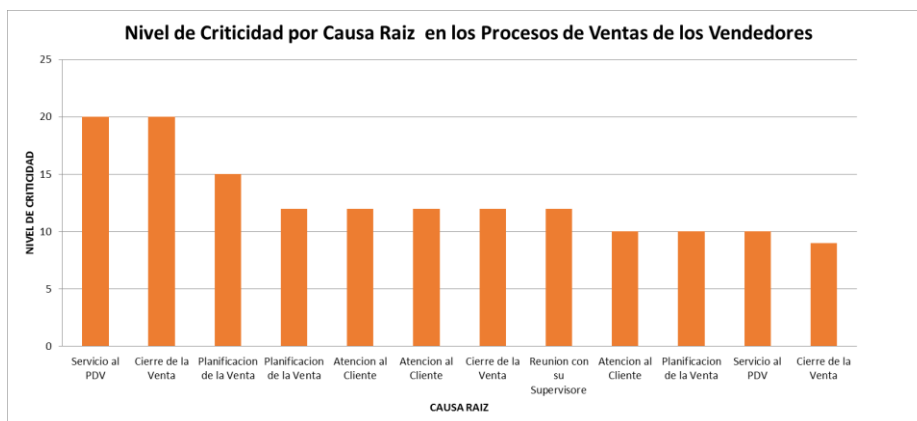


Figura 9. Nivel de criticidad por causa raíz en los procesos de ventas de los vendedores. Fuente: Elaboración propia.

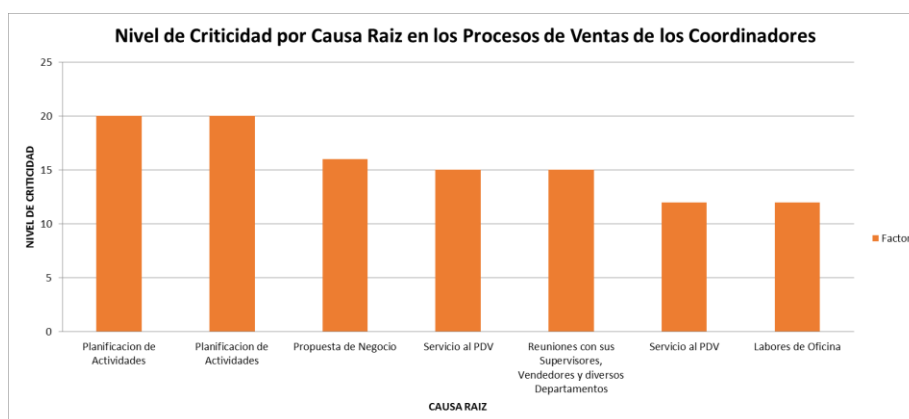


Figura 10. Nivel de criticidad por causa raíz en los procesos de ventas de los coordinadores. Fuente: Elaboración propia.

De este modo, al profundizar sobre estas causas altamente críticas, se detectó que la principal problemática es que no existe un sistema de gestión que homologue y estandarice cada uno de los procesos de ventas de coordinadores y vendedores presentados en los diagramas causa-efecto (atención al cliente, servicio al PDV, planificación de la venta). La problemática secundaria es que no existen formatos de recopilación de información para registrar incidencia u oportunidades de mejora en los puntos de venta (PDV), ni tampoco formatos que evalúen el desempeño de la gestión comercial, mientras que la tercera problemática es que no se encuentran definidas herramientas de control que den seguimiento a los procesos de ventas llevados a cabo por coordinadores y vendedores.

4.4. Detección de oportunidades de mejora

Con la finalidad de identificar las oportunidades de mejoras que puedan materializarse para mitigar aquellos problemas críticos, se realizaron reuniones con la gerencia del Canal Cuentas Claves con el propósito de exponer los problemas detectados y convertirlos en oportunidades de mejora para el negocio. La gerencia del canal desde su experiencia y conocimiento del negocio, evaluó, calificó y segregó aquellos problemas que tenían mayor oportunidad de resolverse, tomando en cuenta el nivel del impacto positivo que estos podían generar. Al finalizar el ciclo de reuniones se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Tanto coordinadores como vendedores deben disponer de una estructura de trabajo que organice los procesos de ventas para de esta forma mejorar el desempeño de la gestión comercial que les compete. Es por ello que se diseñarán tres (3) sistemas de gestión, el primero dirigido al Vendedor Pre-Venta, el segundo dirigido al Vendedor Autoventa y el tercero dirigido al Coordinador Cuentas Claves.

Tomando como ejemplo las causas raíces representadas en los diagramas causa-efecto de vendedores y coordinadores, los sistemas de gestión comercial quedarían conformados de la siguiente manera:

-
- Sistemas de Gestión Comercial Vendedor Pre-Venta y Autoventa:
 - ✓ Subproceso 1: Planificación de la Gestión Comercial
 - ✓ Subproceso 2: Gestión de Servicio
 - ✓ Subproceso 3: Gestión Comercial con el Cliente
 - ✓ Subproceso 4: Cierre de la Gestión comercial
 - ✓ Subproceso 5: Reuniones Comerciales
 - Sistema de Gestión Comercial Coordinador Cuentas Claves
 - ✓ Subproceso 1: Diseño y Planificación de Planes de Negocio
 - ✓ Subproceso 2: Planificación de la Gestión Comercial
 - ✓ Subproceso 3: Gestión Comercial en el PDV
 - ✓ Subproceso 4: Gestión Comercial en la Oficina
 - ✓ Subproceso 5: Reuniones Comerciales
 - Los sistemas de gestión comercial, deberán contar con formatos de apoyo que recopilen la siguiente información:
 - Incidencias en los puntos de venta
 - Oportunidades de mejora en los puntos de venta
 - Presencia de productos PepsiCo en los puntos de venta visitados
 - Información de la competencia
 - Cumplimiento de estándares de ejecución
 - Seguimiento a tiendas perfectas
 - Estatus de cobranza de los puntos de venta
 - Prioridades del mes
 - Planificación de actividades diarias, semanales y mensuales
 - Cumplimiento de las rutas de venta
 - Visitas efectivas (con venta)
 - Desempeño de la gestión comercial de Vendedores Pre-Venta y Autoventa
 - Desempeño de la gestión del mercaderista

-
- Diseñar un Balanced Scorecard, el cual al ser una herramienta de control y seguimiento efectiva, le permitirá tanto a la gerencia como a los coordinadores hacerle seguimiento a los procesos de ventas medulares del canal mediante el uso de indicadores de gestión agrupados en cuatro perspectivas: *Financiera, Procesos Internos, Cliente e Innovación y Formación*.

Una vez detectadas las oportunidades de mejora, se procedió a diseñar los sistemas de gestión comercial requeridos con sus respectivos formatos de apoyo dirigidos a coordinadores y vendedores, así como el Balanced Scorecard. En el siguiente capítulo se expone a detalle cómo se encuentran constituidos dichos sistemas y los factores claves de éxito que condujeron a su diseño.

CAPÍTULO V

5. Diseño del sistema de gestión comercial

5.1. Factores clave de éxito

El simple hecho de incluir a las cuatro (4) coordinaciones que componen el Departamento de Desarrollo de Ventas en el diseño de los subprocesos que conforman los sistemas de gestión comercial de vendedores y coordinadores, fue un factor clave para robustecer las actividades que se desarrollan en cada uno y para mejorar el diseño de los formatos de apoyo a la gestión comercial.

A continuación se expone lo trabajado con cada una de estas coordinaciones:

- *Inteligencia de Ventas:* Con la asesoría de esta coordinación se trabajaron los diseños de los formatos de apoyo a la gestión comercial de vendedores y coordinadores y la estructuración de la herramienta Balanced Scorecard. También, esta coordinación cumplirá un papel importante en cuanto al despliegue de información para los sistemas de gestión diseñados, ya que suministrará data de ventas relevante a cuatro (4) formatos de apoyo y al Balanced Scorecard.
- *Procesos de Ventas:* Con la asesoría de esta coordinación se desarrolló una de las actividades que compone al *subproceso 4* del sistema de gestión comercial del Coordinador Cuentas Claves, *Work Flow de Clientes*.

En esta actividad Procesos de Ventas Cumple un rol importante, ya que le brinda soporte al coordinador al momento de incorporar nuevos clientes y actualizar los existentes para garantizar que la data manejada sea confiable.

- *Proyectos:* Con la asesoría particular de esta coordinación se llevó a cabo la identificación y análisis de los indicadores de gestión que regirán al Balanced Scorecard del Canal Cuentas Claves. También, esta coordinación contribuyó con el desarrollo de la actividad *Mantenimiento*

de Rutas de Venta, la cual forma parte del sistema de gestión comercial dirigido al coordinador.

- *Trade Marketing*: Esta coordinación brindó su asesoría en el desarrollo del contenido de los formatos que evalúan la gestión y desempeño de los mercaderistas contratados por PepsiCo.

Cabe acotar que otro factor clave de éxito fue la contribución de la gerencia del Canal Cuentas Claves en el desarrollo de los diagramas de flujo correspondientes a los subprocesos que componen a cada sistema de gestión comercial.

5.2. Subprocesos que conforman el sistema de gestión comercial a seguir por el Vendedor Pre-Venta y el Vendedor Autoventa.

El sistema de gestión comercial diseñado para el Vendedor Pre-Venta y el Vendedor Autoventa se encuentra conformado, tal como se mencionó anteriormente, por cinco (5) subprocesos: Planificación de la gestión comercial, gestión de servicio, gestión comercial en el PDV, cierre de la gestión comercial y reuniones comerciales.

En la *Figura 11*, se presentan las actividades correspondientes a cada subproceso que conforma el sistema de gestión comercial del Vendedor Autoventa.

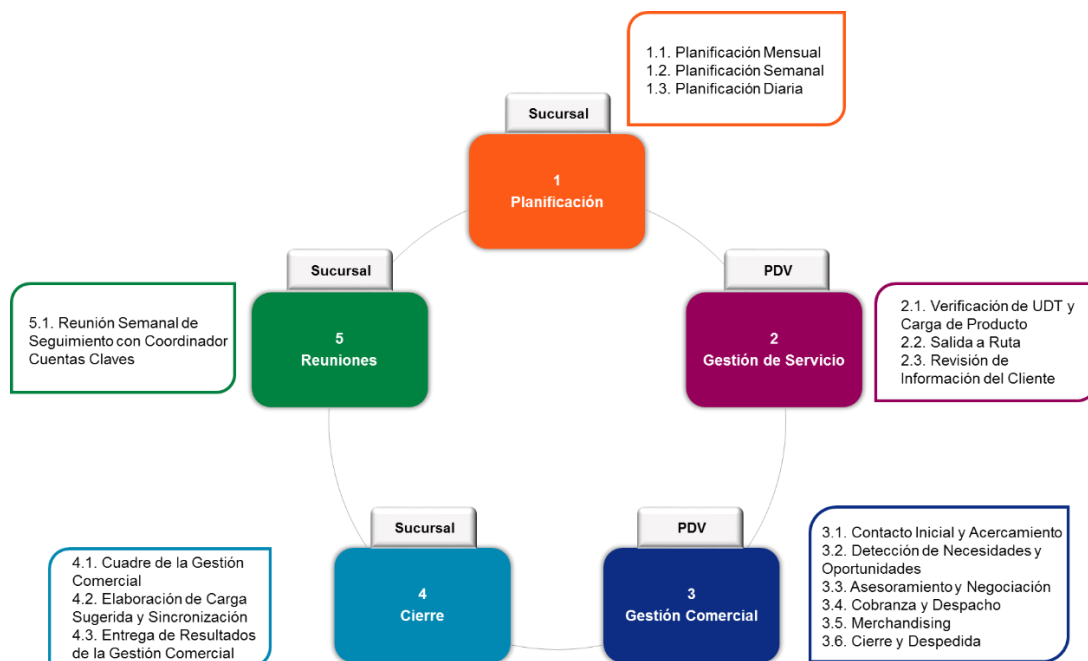


Figura 11. Sistema de gestión comercial dirigido al Vendedor Autoventa. **Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, en la *Figura 12*, se presentan las actividades correspondientes a cada subproceso que conforma el sistema de gestión comercial del Vendedor Pre-Venta.

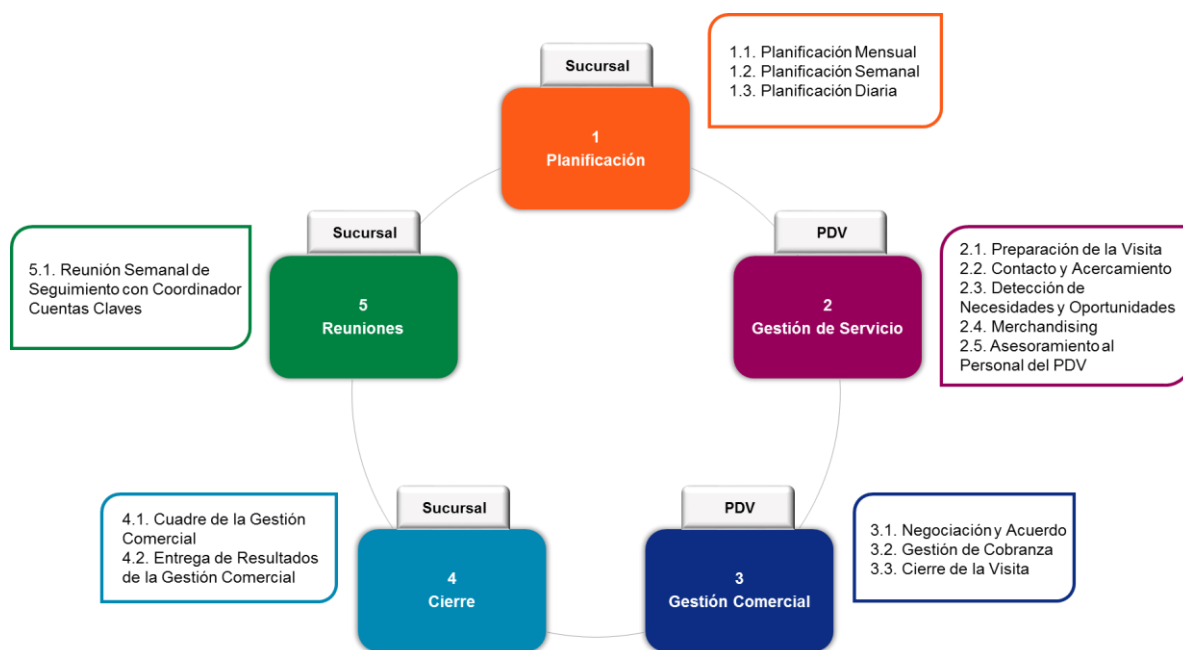


Figura 12. Sistema de gestión comercial Vendedor Pre-Venta. **Fuente:** Elaboración Propia.

En el libro de *Anexos* se presentan los manuales de estos sistemas de gestión comercial, los cuales contienen los procedimientos, diagramas de flujo y normativas establecidas por PepsiCo Alimentos S.C.A. que deben seguir los vendedores. El manual correspondiente al Vendedor Autoventa se encuentra en el *Anexo 1*, mientras que el manual correspondiente al Vendedor Pre-Venta se encuentra en el *Anexo 2*.

A continuación se describen brevemente cada uno de los subprocesos que conforman los sistemas de gestión comercial de los vendedores Pre-Venta y Autoventa.

5.2.1. Subproceso 1: Planificación de la gestión comercial

Este subproceso contempla actividades anuales, mensuales y semanales que deben desarrollar el Vendedor Autoventa y el Vendedor Pre-Venta para planificar su gestión comercial en base a datos reales de ventas, presupuestos y estrategias. Los objetivos de este subproceso son:

- Analizar estrategias y presupuesto de ventas del mes
- Analizar indicadores de gestión.

- Establecer actividades según prioridades de la semana.
- Identificar y definir las oportunidades de venta en los clientes a visitar.
- Determinar el objetivo de venta por cliente a visitar.
- Determinar y organizar el material necesario para la ejecución de la gestión comercial.

Los procedimientos que deben seguir los vendedores Pre-Venta y Autoventa para realizar su planificación se ilustran en el diagrama de flujo de la *Figura 13*.

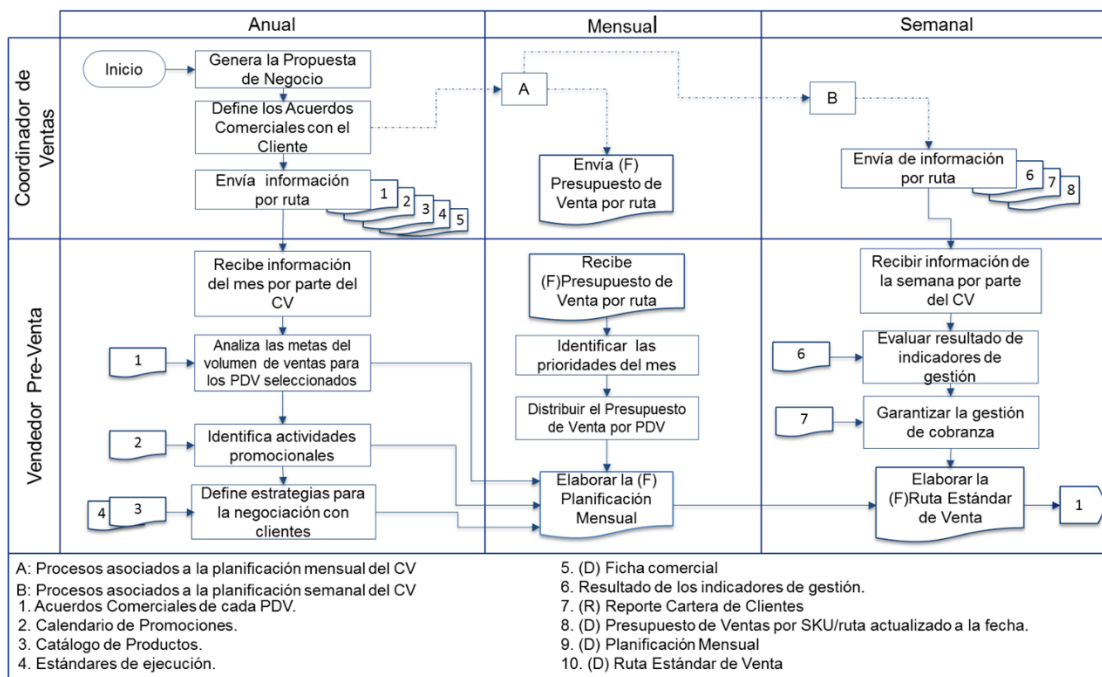


Figura 13. Diagrama de Flujo: Subproceso 1. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Subproceso 2: Gestión de servicio

El desarrollo de la gestión de servicio involucra las actividades de preparación física de la unidad de transporte, carga de productos y preparación de la ruta de venta que debe desarrollar el Vendedor Autoventa antes de salir a la gestión comercial con clientes. Los objetivos de este subproceso:

- Verificar condiciones operativas de la unidad de transporte y herramientas de trabajo.
- Realizar la carga del producto en la unidad de transporte.

- Chequear el material necesario para la ejecución de la gestión comercial en la ruta de venta.
- Repasar información y documentos de los clientes a visitar.

Por otro lado para el Vendedor Pre-Venta, este subproceso comprende la preparación antes de la salida a ruta de venta y las gestiones inherentes a la visita al PDV. Los objetivos principales de este subproceso son:

- Detectar necesidades y oportunidades en los PDV: Estándares de ejecución, inventarios, devoluciones.
- Supervisar el desempeño de los mercaderistas.
- Registrar información propia y de la competencia en el PDV.

Los procedimientos que debe seguir el Vendedor Autoventa para realizar su gestión de servicio se ilustran en el diagrama de flujo de la *Figura 14*.

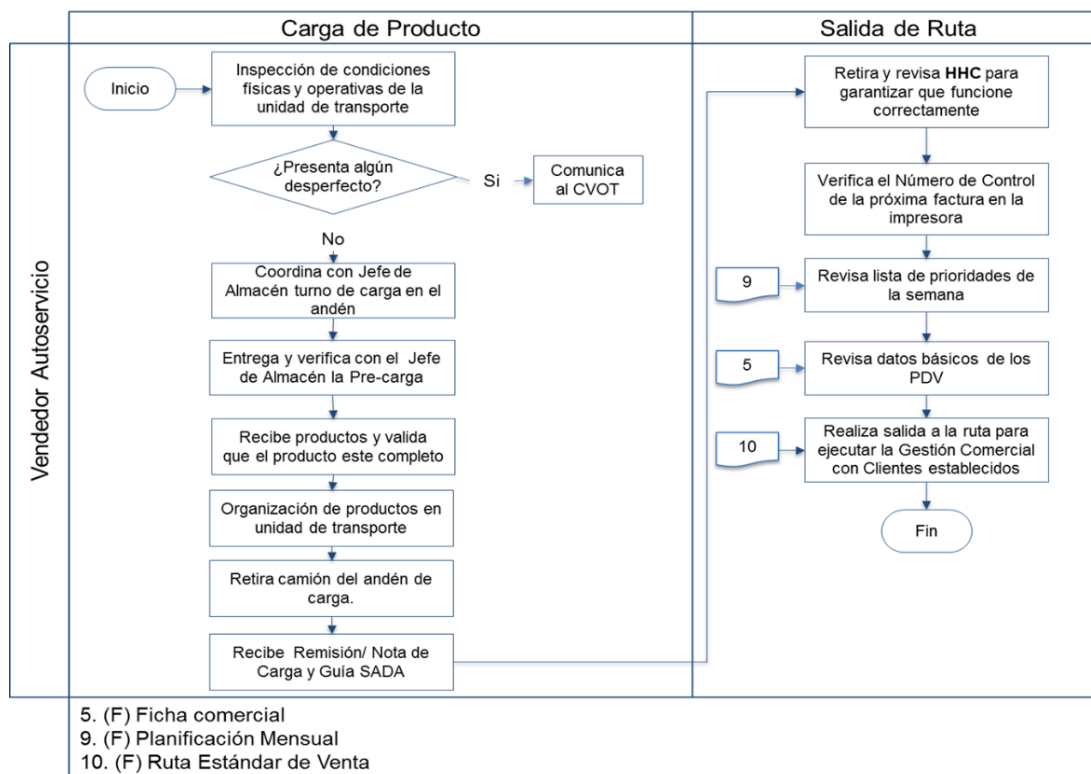


Figura 14. Diagrama de flujo: Subproceso 2. **Fuente:** Elaboración propia.

5.2.3. Subproceso 3: Gestión comercial en el PDV

La gestión comercial establece la secuencia de pasos a seguir por el Vendedor Autoventa y el Vendedor Pre-Venta para realizar el asesoramiento y la negociación de venta con el cliente. Este subproceso es medular, y sus objetivos principales se resumen en:

- Realizar negociaciones con los clientes de acuerdo al objetivo de ventas.
- Garantizar la gestión de cobranza y despacho.
- Realizar la revisión de negocios a PDV seleccionados.

Los procedimientos que debe seguir el Vendedor Autoventa para realizar su gestión comercial en el punto de venta (PDV) se ilustran en el *Anexo 5.3*, mientras que los procedimientos que debe seguir el vendedor Pre-Venta, se ilustran en el *Anexo 4.3*.

5.2.4. Subproceso 4: Cierre de la gestión comercial

Este subproceso se desarrolla una vez culminada la visita a los PDV asignados e involucra el análisis de los resultados de las de ventas del día y la identificación de oportunidades en cada cliente visitado para establecer un plan de acción que conlleve al logro de los objetivos planteados.

El cierre de la gestión comercial persigue los siguientes objetivos:

- Preparar la documentación generada durante la gestión comercial con clientes.
- Analizar resultados de la gestión comercial del día.
- Entregar documentos generados en la gestión comercial del día.

Los procedimientos que debe seguir el Vendedor Autoventa para realizar su cierre de gestión comercial se ilustran en el *Anexo 5.4*, mientras que los procedimientos que debe seguir el vendedor Pre-Venta, se ilustran en el *Anexo 4.4*.

5.2.5. Subproceso 5: Reuniones comerciales

Este subproceso está comprendido por aquellos factores y actividades que debe realizar el Vendedor Pre-Venta y el Vendedor Autoventa para lograr una participación activa en la jornada de reuniones, en las cuales presenta resultados de su gestión comercial.

Las reuniones comerciales contemplan los siguientes objetivos:

- Comunicar al Coordinador Cuentas Claves objetivos de ventas y estatus de actividades e incidencias en los PDV.
- Generar estrategias comerciales que permitan prevenir posibles desviaciones en los resultados de las ventas del mes.

Los procedimientos que debe seguir el Vendedor Autoventa para realizar sus reuniones comerciales se ilustran en el *Anexo 5.5*, mientras que los procedimientos que debe seguir el vendedor Pre-Venta, se ilustran en el *Anexo 4.5*.

5.3. Subprocesos que conforman el sistema de gestión comercial del Coordinador Cuentas Claves.

El sistema de gestión comercial diseñado para el Coordinador Cuentas Claves, se encuentra conformado, tal como se mencionó anteriormente, por cinco (5) subprocesos con sus respectivas actividades y pasos a seguir: Diseño y consolidación de planes de negocio, planificación de la gestión comercial, gestión comercial en PDV, gestión comercial en oficina y reuniones comerciales.

En la *Figura 15*, se presentan las actividades correspondientes a cada subproceso que conforma el sistema de gestión comercial del Coordinador Cuentas Claves.

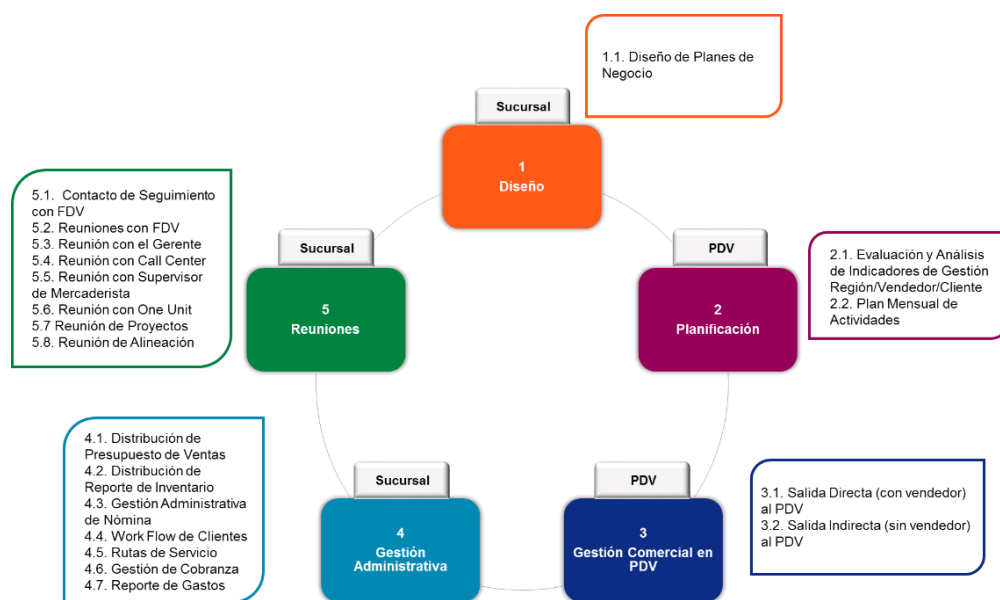


Figura 15. Sistema de gestión comercial Coordinador Cuentas Claves. **Fuente:** Elaboración propia.

En el *Anexo 3* se presenta el manual del sistema de gestión comercial, el cual contiene los procedimientos, diagramas de flujo y normativas definidas por PepsiCo Alimentos S.C.A. que debe seguir el Coordinador Cuentas Claves.

5.3.1. Subproceso 1: Diseño y consolidación de planes de negocio

El diseño y consolidación de planes de negocio contempla las actividades que debe desarrollar el Coordinador Cuentas Claves para preparar la negociación con los clientes seleccionados e incrementar la rentabilidad del negocio, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Los objetivos de este subproceso son:

- Diseñar planes de negocio, tomando en cuenta los criterios establecidos por la organización, las iniciativas de desarrollo comercial y el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Preparar la estrategia de negociación a aplicar con los clientes top seleccionados.
- Realizar la valoración de los resultados de los Planes de Negocio de cada cliente top seleccionado, trimestralmente.

Los procedimientos que debe seguir el Coordinador Cuentas Claves para realizar su diseño y consolidación de planes de negocio, se ilustran en el *Anexo 6.1*.

5.3.2. Subproceso 2: Planificación de la gestión comercial

Este subproceso contempla las actividades que debe realizar el Coordinador Cuentas Claves para planificar su gestión comercial en función del establecimiento de prioridades comerciales.

Los objetivos que persigue la planificación de la gestión comercial son:

- Analizar los resultados de los indicadores de gestión.
- Establecer prioridades en actividades de la semana.
- Determinar y organizar el material necesario para la ejecución de la Gestión Comercial.

Los procedimientos que debe seguir el Coordinador Cuentas Claves para realizar su planificación de la gestión comercial, se ilustran en el *Anexo 6.2*.

5.3.3. Subproceso 3: Gestión comercial en el PDV

La gestión comercial con el cliente contempla las actividades que son desarrolladas por el Coordinador Cuentas Claves con el objetivo de desarrollar las oportunidades comerciales de los PDV, evaluar los resultados del día y analizar las oportunidades para establecer un plan de acción a seguir junto a los vendedores y alcanzar los objetivos comerciales.

Este subproceso busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Dar seguimiento al desarrollo de planes de negocio que se encuentren en ejecución
- Cerrar negociaciones con clientes del portafolio, fijando compromisos y responsabilidades.
- Puntualizar los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos de los Vendedores para señalar sus fortalezas y debilidades de su gestión comercial.
- Definir los próximos planes de acción a seguir según las oportunidades comerciales encontradas.

Los procedimientos que debe seguir el Coordinador Cuentas Claves para realizar su gestión comercial en el punto de venta (PDV), se ilustran en el *Anexo 6.3*.

5.3.4. Subproceso 4: Gestión comercial en la oficina

Este subproceso contempla todas las actividades que el Coordinador Cuentas Claves debe realizar en la oficina con el fin de administrar la información comercial y coordinar el plan de acción a seguir con las diversas áreas habilitadoras.

La gestión comercial en oficina contempla los siguientes objetivos:

- Evaluar la distribución del Presupuesto de Venta
- Consolidar y evaluar la gestión de servicio a los clientes.
- Realizar seguimiento a la información comercial
- Realizar actividades administrativas que impactan la red de ventas.

Los procedimientos que debe seguir el Coordinador Cuentas Claves para realizar su gestión comercial en la oficina, se ilustran en la *Figura 16*.

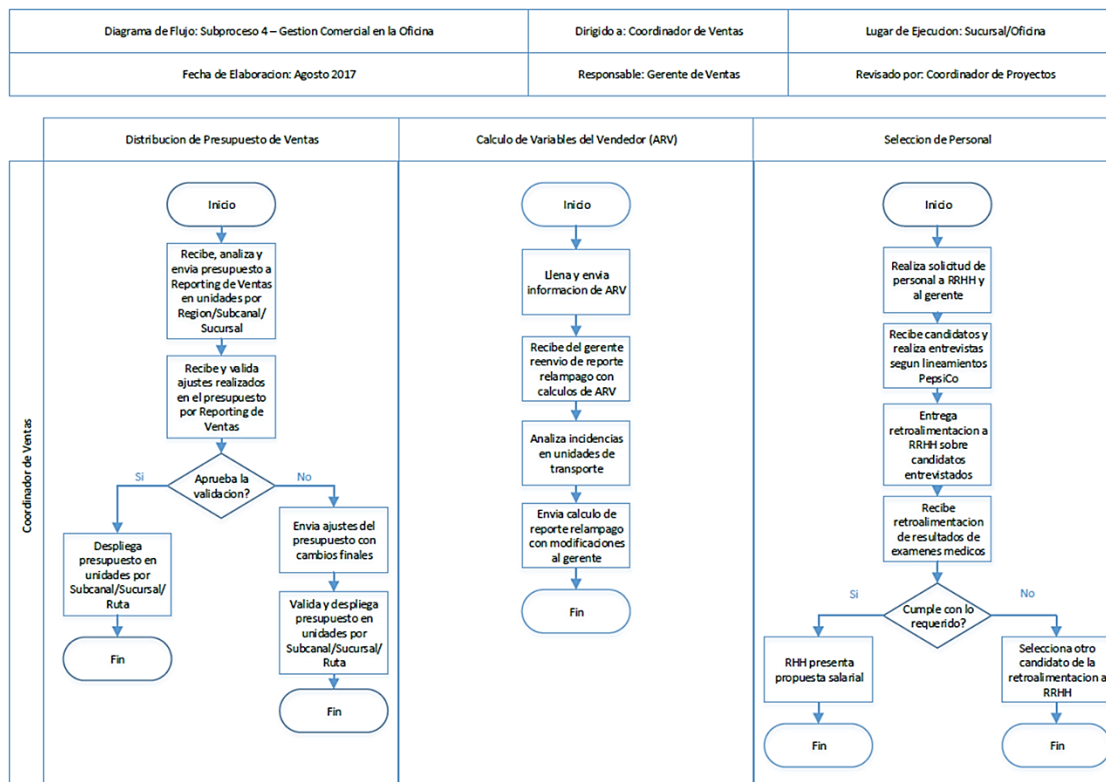


Figura 16. Diagrama de flujo: Subproceso 4. **Fuente:** Elaboración propia.

5.3.5. Subproceso 5: Reuniones comerciales

Este subproceso comprende la participación de los Coordinadores Cuentas Claves en reuniones comerciales a fin de presentar resultados de su gestión comercial y acordar compromisos con vendedores, supervisores, gerentes y las diversas áreas de la compañía.

Los objetivos que persiguen las reuniones comerciales son:

- Presentar resultados de la gestión comerciales de su región.
- Coordinar plan de acción con los responsables para la ejecución y cumplimiento de los objetivos comerciales.

Los procedimientos que debe seguir el Coordinador Cuentas Claves para realizar sus reuniones comerciales, se ilustran en el *Anexo 6.5*.

Una vez comprendidos y establecidos los procedimientos de los subprocesos que conforman los sistemas de gestión comercial y el objetivo que estos persiguen, se procedió a definir los indicadores de gestión que posteriormente contribuyeron la construcción de los formatos y herramientas de apoyo para el Vendedor Pre-Venta, el Vendedor Autoventa y el Coordinador Cuentas Claves.

5.4. Selección de los indicadores de gestión

Junto al coordinador de proyectos y la gerencia del Canal Cuentas Claves, se identificaron los indicadores más relevantes para evaluar tanto para la gestión comercial del vendedor como la del coordinador. Una vez realizada esta identificación, se procedió a analizar las prioridades de cada actor, lo cual llevó a la decisión siguiente: Priorizar los indicadores de gestión del coordinador para medir las actividades de sus vendedores.

En las *Tablas 8 y 9* se detallan los indicadores definidos.

Indicador	Efectividad de ventas
Objetivo:	Mide el grado porcentual (%) de visitas efectivas (con venta) que se tienen en un día, respecto a las visitas que estaban planificadas para el mismo.
Fórmula	$EVA = \frac{n^{\circ} \text{ de PDV programados con ventas efectivas el día } i}{n^{\circ} \text{ de visitas a PDV programados para el día } i} * 100$ Donde: i= día
Periodicidad	Diaria
Reporte	Ruta Estándar de Ventas
Valor Esperado	Valor aceptable: EVA> 80%. / Valor sobresaliente: EVA=100%.
Indicador	Cumplimiento de objetivo de ventas
Objetivo	Medir porcentualmente (%) la capacidad del vendedor de cumplir con el objetivo de venta pautado para la semana.
Fórmula	$COV = \frac{\text{Facturado de la semana en unidades para la semana } i}{\text{Obj. de Venta de la semana en unidades para la semana } i} * 100\%$ Donde i= 1,2,3,4
Periodicidad	Semanal
Reporte	Ruta Estándar de Ventas
Valor Esperado	Valor aceptable: COV> 70% / Valor satisfactorio: COV≥90%: Se alcanzó o superó el objetivo de venta. Valor sobresaliente: COV≥100%:
Indicador	Retorno de cartón (Bumeran)
Objetivo	Medir el porcentaje de cartones que están retomando
Fórmula	$\%RR = \frac{n^{\circ} \text{ de cartones retornados del PDV el día } (i + 1)}{n^{\circ} \text{ de cartones en el PDV el día } i} \times 100$ Donde i= día
Periodicidad	Quincenal
Reporte	Balanced Scorecard
Valor Esperado	Valor aceptable para: Autoventa: RR = 20% / Pre-Venta: RR = 15% / Mayor: RR = 37% / Mega Distribuidor: RR = 10%

Tabla 8. Resumen de indicadores seleccionados. **Fuente:** Elaboración propia.

Indicador	Presencia en PDV
Objetivo:	Verificar, porcentualmente (%), que tan surtido se encuentra el PDV con productos PepsiCo por marca.
Fórmula	$\text{Presencia en PDV} = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ de Productos } i \text{ presentes en el PDV}}{\text{Portafolio de productos } i} * 100\%$ Donde: i= marca
Periodicidad	Diaria
Reporte	Inteligencia Comercial
Valor Esperado	Valor aceptable: Presencia en PDV > 70% Valor satisfactorio: Presencia en PDV ≥ 90%
Indicador	Cumplimiento de Estándares de Ejecución
Objetivo	Verificar, porcentualmente (%), el cumplimiento de los estándares de ejecución en los PDV visitados.
Fórmula	$CEE = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ de estándares de ejecución ejecutados correctamente en semana } i}{\text{Estándares de ejecución semana } i} \times 100$ Donde: i = 1, 2, 3 y 4
Periodicidad	Semanal
Reporte	Gestión del Mercaderista
Valor Esperado	Valor aceptable: CEE ≥ 75% Valor satisfactorio: CEE = 100%
Indicador	Efectividad de Acuerdos Comerciales
Objetivo	Medir porcentualmente (%) la capacidad del coordinador de concretar acuerdos comerciales con el cliente
Fórmula	$EAC = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ de acuerdos comerciales efectivos en el trimestre } i}{\text{n}^{\circ} \text{ de acuerdos comerciales a realizar en el trimestre } i} \times 100$ Donde i = 1, 2, 3, 4
Periodicidad	Trimestral
Reporte	Balanced Scorecard
Valor Aceptable	Valor aceptable: EAC ≥ 75%

Tabla 9. Continuación: Resumen de indicadores seleccionados. **Fuente:** Elaboración propia

5.4.1. Ficha técnica de recolección de indicadores

Cada uno de los indicadores debe ir recolectado en una ficha técnica como la que se muestra en la *Figura 17*. De esta forma se podrá orientar durante el proceso de seguimiento, al responsable de recabar la información ya que se le suministran datos concernientes del indicador, tales como: Nombre, objetivo, definición, formulación y variables, responsable de llenado, responsable de fijación de meta, administrador, frecuencia de medición, frecuencia de actualización y el registro de las medidas tomadas en un lapso de tiempo.



Nombre indicador						Fecha de vigencia	
Objetivo							
Formulación y variables						Observaciones	
Responsable (Cargo)							
Pasos para el cálculo	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
Frecuencia de medición				Frecuencia de Actualización			
Responsable de fijación de meta				Administrador			
Fecha							
Meta fijada							
Medida Real							

Figura 17. Ficha técnica de recolección de indicadores. **Fuente:** Elaboración propia.

5.5. Diseño de los formatos del sistema de gestión comercial para vendedores

Para que los vendedores del Canal Cuentas Claves puedan llevar a cabo su gestión comercial efectivamente, se diseñaron seis (6) formatos:

- Presupuesto de Ventas
- Planificación del Vendedor
- Ruta Estándar de Ventas
- Inteligencia Comercial
- Gestión del Mercaderista (Vendedor Autoventa)
- Herramienta de Valoración del Mercaderista (Vendedor Autoventa)

5.5.1. Presupuesto de Ventas

Tiene como objetivo principal que los vendedores fijen objetivos de venta semanal por SKU. Además en base a su gestión deberá ser reportado al Coordinador Cuentas Claves el porcentaje de cumplimiento del presupuesto y aquellos SKU que presenten desviaciones respecto a lo planificado. Este formato se distribuye mensualmente.

Para mayor detalle acerca cómo llenar el Presupuesto de Ventas, se recomienda ver el instructivo contenido en cualquiera de los sistemas de gestión comercial que se encuentran en los *Anexos 1, 2 o 3*.

Figura 18. Presupuesto de Venta. Fuente: Elaboración propia.

Este formato busca que los vendedores planifiquen su gestión comercial. A partir de los PDV establecidos, el vendedor deberá establecer el objetivo de ventas para cada uno, en base al presupuesto de ventas fijado por la compañía.

Cabe destacar que la Planificación del Vendedor tiene una frecuencia de llenado mensual. Para mayor detalle acerca de cómo realizar su llenado, se recomienda revisar el instructivo contenido en cualquiera de los sistemas de gestión comercial ubicados en los *Anexos 2 y 3*.

Figura 19. Planificación del Vendedor. Fuente: Elaboración propia.

Hace referencia a la planificación de los días que tiene fijado el vendedor visitar algunos PDV, es decir, busca realizar seguimiento al cumplimiento de la ruta estándar del vendedor. Además, este formato permite evaluar y establecer los objetivos de venta de la semana por PDV de acuerdo a los resultados obtenidos de las semanas anteriores y las desviaciones reflejadas en el formato de Planificación mensual.

Adicionalmente el formato de Ruta Estándar de Ventas, contiene los datos del Maestro de Cliente (días de crédito, porcentaje fijo de descuento y porcentaje de descuento comercial, por PDV) y una sección para anotar las incidencias presentadas en la gestión comercial (motivo de no venta, otros). Su frecuencia de llenado es semanal. Para mayor detalle, insta al lector a revisar los *Anexos 1, 2 y 3*.

		CANAL	SUCURSAL		Venta Cero/EVA										
		RUTA ESTANDAR DE VENTA		RUTA	Producto Foco										
				MES/ANO	Bumeran										
		%Historico de ventas	Facturado Acumulado	Facturado de la Sem. Ant.	%Cumto	Cbj de Ventas de la Semana	SEMANA								Estatus de Cartera
COD. SAPI	NOMBRE COMERCIAL					Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes					
						REVE	Venta	REVE	Venta	REVE	Venta	REVE	Venta	REVE	Venta
10066587	EPA LECHERIAS														
10067168	CINE BAR PLAZA MAYOR 2020														
10070312	CINES UNIDOS REGINA														
10224573	SIGO HOME MARKET														
10228140	DRUGUERIA COBECA ORIENTE														
TOTAL															
		EVA													
Incidencias de Ruta (Indique los motivos de No Venta o aquellas incidencias presentadas en su ruta estándar)															
Lunes															
Martes															
Miercoles															
Jueves															
Viernes															

Figura 20. Ruta Estándar de Ventas. Fuente: Elaboración propia.

5.5.4. Inteligencia Comercial

Este formato fue diseñado con el propósito de darle seguimiento mensualmente a cada PDV visitado. Su función es recopilar:

- Cumplimiento de los estándares de ejecución establecidos por PepsiCo.
- Información de la competencia (cantidad de exhibidores, productos nuevos, otros).
- Precios del mercado (información de productos económicos)
- Presencia de productos pertenecientes al portafolio de PepsiCo (indicador Presencia en PDV).
- Oportunidades de mejora (ampliación del PDV, tendencias, otros).

La gerencial del Canal Cuentas Claves, cataloga a este formato como la “radiografía del PDV”, ya que le brinda información acerca del estatus del negocio y le permite elaborar planes de acción para implementar mejoras en sus ejecuciones.

Figura 21. Inteligencia Comercial: Estándares de Ejecución. Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Inteligencia Comercial: Información de la competencia y mercado. Fuente:
Elaboración propia.

Figura 23. Inteligencia comercial: Presencia en PDV y oportunidades de mejora.
Fuente: Elaboración propia.

Este formato busca dar seguimiento a la gestión de funciones del mercaderista (cumplimiento de los estándares de ejecución establecidos por PepsiCo), registrar las

correcciones a seguir si se presentan deficiencias y registrar incidencias relacionadas con la labor y/o comportamiento del mercaderista en el PDV visitado. El llenado del mismo se realiza quincenalmente y le corresponde al Vendedor Autoventa, ya que repone inventario y realiza la colocación de promociones junto a un mercaderista.

		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					Observaciones
	Fecha																					
Gestión de Funciones		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Exhibición de productos publicados																					
2	% Participación en Exhibición (SOD)																					
3	Salado																					
4	Better Together																					
5	Cumplimiento Planograma Salado																					
6	Cumplimiento Planograma Twistos																					
7	Exhibidores Salado																					
8	Cabezales Salados																					
9	Cabezales Twistos																					
10	Exhibiciones Cross																					
11	Check Out																					
12	Espacios Temporales																					
13	Limpieza de anaqueles y productos																					
14	FEFO (Primero en Expirar, Primero en Salir)																					
15	Colocación flash de precios																					
16	Colocación de material POP																					
17	Ruta de Visita																					
18	Código de Vestimenta																					
19	Material de Trabajo																					
20	Notificación de incidencias																					

Figura 24. Gestión del mercaderista: Gestión de funciones. Fuente: Elaboración propia.

Puntos a corregir																					
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
Total puntos a corregir asignados:																					
Total puntos a corregir cumplidos:																					
% Cumplimiento Objetivos (Total puntos a corregir asignados)/(Total puntos a corregir cumplidos) x 100%																					
INCIDENCIAS CON EL MERCADERISTA																					

Figura 25. Gestión del mercaderista: Puntos a corregir e incidencias. Fuente: Elaboración propia.

5.5.6. Herramienta de valoración del mercaderista

Luego de haber registrado las observaciones en cuanto a la gestión de funciones del mercaderista, es necesario que el Vendedor Autoventa realice un seguimiento de

carácter quincenal para verificar que tanto ha mejorado su ejecución y comportamiento en el PDV.

Es por ello que se diseña la Herramienta de valoración del mercaderista, la cual busca identificar oportunidades de mejora y realizar seguimiento a incidencias con el mismo.

HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DEL MERCADERISTA																	
Vendedor:		Mercaderista:					Mes:										
Instrucciones: Calificar cada campo del 1 al 5, donde 5 = Excelente., 4 = Bueno, 3 = Regular, 2 = Deficiente, 1= Malo o Insuficiente																	
EVALUACIÓN	Quincena 1					Quincena 2											
	1	2	3	4	5	Observaciones					1	2	3	4	5	Observaciones	
1 Ejecución de Planograma																	
2 FEFO (Primero en Expirar, Primero en Salir)																	
3 Better Together																	
4 Exhibiciones Adicionales																	
5 Exhibiciones Temporales																	
7 Limpieza de anaqueles y productos																	
8 Marcación de precios																	
9 Colocación de material POP																	
10 Cumplimiento de Plutero																	
11 Código de Vestimenta																	
13 Comunicación con el Vendedor																	
14 Velar en todo momento por la correcta manipulación de las cajas																	
Observaciones Generales																	

Figura 26. Herramienta de Valoración del Mercaderista. **Fuente:** Elaboración propia.

5.5.6.1. Validación de los formatos Gestión del Mercaderista y Herramienta de Valoración del Mercaderista.

Estos formatos fueron presentados a la coordinación de Trade Marketing para su validación, ya que esta división del Departamento de Desarrollo de Ventas es la encargada de contratar a los mercaderistas y de fijarles las funciones que desarrollarán en los PDV.

Las funciones que ejecutan los mercaderistas se encuentran perfectamente descritas en las cláusulas de un contrato firmado por PepsiCo Alimentos S.C.A. y las dos (2) agencias proveedoras de este servicio. Era en extremo importante que los formatos Gestión del mercaderista y Herramienta de Valoración del Mercaderista, no dieran seguimiento a funciones o actividades no establecidas dentro de las cláusulas. Como ambos cumplieron con esta condición, fueron aprobados por la coordinación de Trade Marketing.

5.6. Diseño de los formatos del sistema de gestión comercial para Coordinador Cuentas Claves

Para que los coordinadores del Canal Cuentas Claves puedan llevar a cabo su gestión comercial efectivamente, se diseñaron cuatro (4) formatos:

- Planificación Mensual de Actividades (PMA)
- Auditoria Tienda Perfecta
- Coaching Vendedor Pre-Venta
- Coaching Vendedor Autoventa

Cabe destacar que los formatos Inteligencia Comercial, Gestión del Mercaderista y Herramienta de Valoración del Mercaderista, son llenados por el Coordinador Cuentas Claves cuando realiza salidas indirectas (sin vendedor) a dos (2) PDV en específico: Mega Distribuidores y Supermercado Makro.

5.6.1. Planificación Mensual de Actividades (PMA)

Este formato, diseñado en Excel, le permite al Coordinador Cuentas Claves organizar y registrar su plan de actividades a desarrollar de acuerdo a sus prioridades comerciales.

La Planificación Mensual de Actividades consta de cuatro filas, las cuales representan las cuatro (4) semanas del mes, y cinco (5) columnas que llevan por nombre los días de la semana (de lunes a viernes). Al lado de cada actividad el coordinador registra el tiempo estimado para realizar la actividad, el tiempo real que tardó en ejecutarla y si la actividad realizada fue de tipo administrativa o de calle (Ver *Figura 27*).

Al final de la hoja Excel, se colocaron recuadros que totalizan (Ver *Figura 28*):

- Porcentaje de participación del coordinador en sus actividades planificadas.
- Efectividad (relación entre las actividades realizadas vs las planificadas).
- Porcentaje de participación del tiempo estimado para realizar actividades planificadas.
- Porcentaje de participación de tiempo real invertido en realizar actividades planificadas.

PEPSICO																			
PLAN MENSUAL DE ACTIVIDADES -PMA																			
MES		D. Habilidad																	
1	LUNES			2	MARTES			3	MIÉRCOLES			4	JUEVES			5	VIERNES		
	PLAN	REAL	Time		PLAN	REAL	Time		PLAN	REAL	Time		PLAN	REAL	Time		PLAN	REAL	Time
5	Ente de inventaria y Fondo de	TA		5	Ente de inventaria y Fondo de	TA		5	Ente de inventaria y Fondo de	TA		5	Ente de inventaria y Fondo de	TA		5	Ente de inventaria y Fondo de	TA	
20	Revisión de inventario HAKRO	TA		20	Revisión de inventario HAKRO	TA		20	Revisión de inventario HAKRO	TA		20	Revisión de inventario HAKRO	TA		20	Revisión de inventario HAKRO	TA	
60	Lectura y respuesta de correo	TA	120	60	Lectura y respuesta de correo	TA	120	60	Lectura y respuesta de correo	TA	120	60	Lectura y respuesta de correo	TA	120	60	Lectura y respuesta de correo	TA	120
	Revisión de actas de facturación y validación de cliente con p-d-facturación	TA			Revisión de actas de facturación y validación de cliente con p-d-facturación	TA			Revisión de actas de facturación y validación de cliente con p-d-facturación	TA			Revisión de actas de facturación y validación de cliente con p-d-facturación	TA			Revisión de actas de facturación y validación de cliente con p-d-facturación	TA	
5	Revisión de correo de TDI	TA		5	Revisión de correo de TDI	TA		5	Revisión de correo de TDI	TA		5	Revisión de correo de TDI	TA		5	Revisión de correo de TDI	TA	
	Revisión de mail de negocio, análisis de la venta diaria, lectura de correo y de compra, perspectiva identificatoria de negocio y oportunidad por Tendencia de Cliente, correo de Reporte Seguimiento, correo de Reporte de la Cliente	TA			Revisión de mail de negocio, análisis de la venta diaria, lectura de correo y de compra, perspectiva identificatoria de negocio y oportunidad por Tendencia de Cliente, correo de Reporte Seguimiento, correo de Reporte de la Cliente	TA			Revisión de mail de negocio, análisis de la venta diaria, lectura de correo y de compra, perspectiva identificatoria de negocio y oportunidad por Tendencia de Cliente, correo de Reporte Seguimiento, correo de Reporte de la Cliente	TA			Revisión de mail de negocio, análisis de la venta diaria, lectura de correo y de compra, perspectiva identificatoria de negocio y oportunidad por Tendencia de Cliente, correo de Reporte Seguimiento, correo de Reporte de la Cliente	TA			Revisión de mail de negocio, análisis de la venta diaria, lectura de correo y de compra, perspectiva identificatoria de negocio y oportunidad por Tendencia de Cliente, correo de Reporte Seguimiento, correo de Reporte de la Cliente	TA	
10	Revisión de correo de OC HAKRO (previo a la reunión de OPS)	TA	10	10	Revisión de correo de OC HAKRO (previo a la reunión de OPS)	TA	10	10	Revisión de correo de OC HAKRO (previo a la reunión de OPS)	TA	10	10	Revisión de correo de OC HAKRO (previo a la reunión de OPS)	TA	10	10	Revisión de correo de OC HAKRO (previo a la reunión de OPS)	TA	10
	Saludar a cliente	TA			Preparación para la Revisión Mensual con TDI	TA			Preparación para la Revisión Mensual con TDI	TA			Preparación para la Revisión Mensual con TDI	TA			Preparación para la Revisión Mensual con TDI	TA	
220	Revisión de correo de TDI	YD		220	Revisión de correo de TDI	YD		220	Revisión de correo de TDI	YD		220	Revisión de correo de TDI	YD		220	Revisión de correo de TDI	YD	
	Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD	
20	Revisión de correo de TDI	YD		20	Revisión de correo de TDI	YD		20	Revisión de correo de TDI	YD		20	Revisión de correo de TDI	YD		20	Revisión de correo de TDI	YD	
	Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD	
20	Revisión de correo de TDI	YD		20	Revisión de correo de TDI	YD		20	Revisión de correo de TDI	YD		20	Revisión de correo de TDI	YD		20	Revisión de correo de TDI	YD	
	Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD	
60	Revisión de correo de TDI	YD	180	60	Revisión de correo de TDI	YD	180	60	Revisión de correo de TDI	YD	180	60	Revisión de correo de TDI	YD	180	60	Revisión de correo de TDI	YD	180
	Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD			Revisión de correo de TDI	YD	

PLANIFICACION MES:	ACTIVIDADES	COD	N° ACT PLANIFICADAS	% Part	N° ACT REALIZADAS	% Part	EFFECTIVIDAD
Actividades de Calle:	CONT. DE ENTRENAMIENTO:	CE	-	0%	-	0%	0%
	CONT. OPERACIONAL	CO	-	0%	-	0%	0%
	CONT. AUDITORIA	CA	-	0%	-	0%	0%
	VISITA OFICINA CENTRAL	VO	7	2%	-	0%	0%
	VISITA PDP	VP	13	6%	-	0%	0%
	INDUCCIÓN / IND. ALI /	VA	-	0%	-	0%	0%
	REUNIONES OFIC. FI	RI	2	1%	-	0%	0%
Actividades en Oficina:	TRABAJO ADM.	TA	176	81%	-	0%	0%
	REUNIONES CON PDP	RF	13	6%	-	0%	0%
	REUNIONES UNO A UNO	RU	5	2%	-	0%	0%
	REUNIONES OTRAS AREAS	RA	-	0%	-	0%	0%
	OTRAS ACTIVIDADES	OA	-	0%	-	0%	0%
OTRAS							0%
	TOTALES		216		-		0%

	TIEMPO PLAN	% Part	TIEMPO REAL	% Part	EFFECTIVIDAD
	-	0%	-	0%	0%
	-	0%	-	0%	0%
	-	0%	-	0%	0%
	1,150	11%	-	0%	0%
	1,080	11%	-	0%	0%
	-	0%	-	0%	0%
	240	2%	-	0%	0%
	5,685	57%	-	0%	0%
	1,450	14%	-	0%	0%
	450	4%	-	0%	0%
	-	0%	-	0%	0%
	-	0%	-	0%	0%
	10,055		-		0%

5.6.2. Coaching Vendedor Pre-Venta

65

5.6.3. Coaching Vendedor Autoventa

Este formato registra los resultados del acompañamiento realizado al Vendedor Autoventa durante la ejecución de su gestión comercial tanto en calle como en la oficina, a fin de generar compromisos y planes de acción de acuerdo a las fortalezas y debilidades encontradas. La escala de evaluación de este formato es binaria (1 = Ejecutado correctamente, 0 = Mal Ejecutado). Este formato tendrá una frecuencia de llenado quincenal. Para más detalles de su contenido se recomienda visualizar el *Anexo 10*.

5.6.4. Auditoria Tienda Perfecta

Este formato tiene como finalidad dar seguimiento a los PDV considerados tiendas perfectas por PepsiCo (comercios que cuentan con más de tres exhibiciones de productos de la compañía). Auditoria Tienda perfecta, recolecta información acerca del responsable de la ejecución, el nombre del PDV donde se encuentra la tienda perfecta, correcto levantamiento de la tienda en las quincenas uno (1) y dos (2) y las posibles observaciones para cada caso. Para más detalles de su contenido, se recomienda visualizar el *Anexo 13*.

5.7. Herramienta complementaria del sistema de gestión comercial del Coordinador Cuentas Claves: Balanced Scorecard (BSC)

Una vez identificados los factores de éxito y seleccionado los indicadores de gestión, surgió la necesidad de que el coordinador manejara una herramienta que le permitiera hacer seguimiento y control a la gestión comercial de su FDV. Es por ello que se creó un Balanced Scorecard exclusivo para el Canal Cuentas Claves.

Esta herramienta metodológica, también será utilizada por la gerencia del Canal Cuentas Claves, para tomar decisiones basadas en los cuatro pilares que conforman al BSC, permitiendo así un control más eficiente en el cumplimiento de las estrategias de este canal de ventas. Para su elaboración se siguieron los pasos descritos a continuación.

5.7.1. Mapa estratégico del Canal Cuentas Claves

Este mapa estratégico se elaboró con la asesoría del coordinador de proyectos y la gerencia del Canal Cuentas Claves. Su desarrollo fue necesario ya que muestra de un modo simple y coherente la estrategia de negocios de este canal de ventas. Esto trae

como resultado el establecimiento de objetivos e indicadores que pueden ser gestionados tanto por los coordinadores como por los gerentes de ventas. Cabe resaltar que este mapa estratégico fue elaborado tomando como base los cuatro (4) pilares que conforman el Balanced Scorecard: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas fueron definidas en el Capítulo II.

A continuación se presenta el mapa estratégico del canal de ventas en estudio.

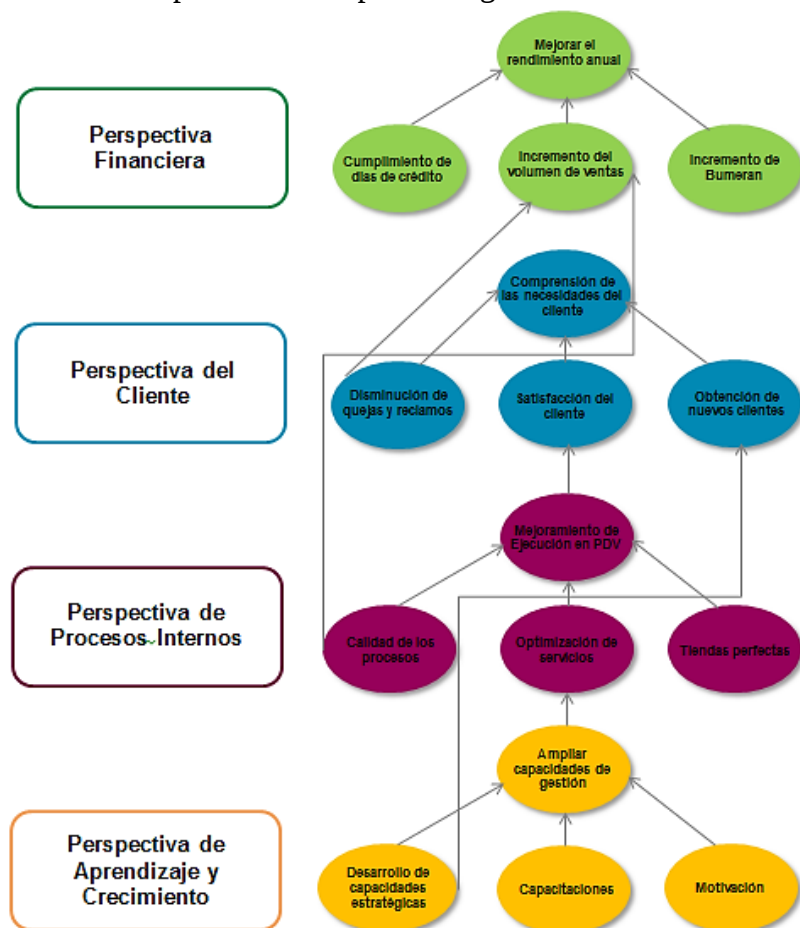


Figura 29. Mapa Estratégico del canal cuentas claves. **Fuente:** Elaboración propia.

5.7.2. Construcción del Balanced Scorecard según sus cuatro perspectivas.

Una vez visualizada la estrategia del Canal Cuentas Claves en el mapa estratégico según los pilares del BSC, se procedió al diseño del mismo en formato Excel. Para comprender mejor el alcance de esta herramienta de control y seguimiento para

coordinadores y gerentes, a continuación se describen puntualmente los indicadores que componen a cada perspectiva:

- Perspectiva financiera: Esta perspectiva se orientó hacia lo concerniente al volumen de ventas del canal. Con ella se puede determinar si el mismo ha experimentado crecimiento o decrecimiento en volúmenes de venta. Se encuentra conformada por los siguientes indicadores:

- Volumen de ventas por región.
- Volumen de ventas por sucursal
- Porcentaje de cumplimiento de cierre de ventas proyectado.

La data que alimentará a los indicadores de *Volumen de ventas por región*, *volumen de ventas por sucursal*, *porcentaje de cumplimiento de cierre de ventas proyectado*, será suministrada por la coordinación de Inteligencia de Ventas.

- Perspectiva del cliente: Esta perspectiva identifica el comportamiento del cliente del canal de ventas. Se encuentra conformada por los siguientes indicadores:

- Distribución de productos por canal
- Distribución de productos por sucursal
- Innovaciones

La data que alimentará a estos tres (3) indicadores será suministrada por la coordinación de Inteligencia de Ventas.

- Perspectiva de procesos internos: Esta perspectiva determina cuáles son los procesos claves para el cumplimiento de las estrategias comerciales fijadas por el Canal Cuentas Claves. Se encuentra conformada por los siguientes indicadores:

- Estándares de Ejecución (responsables: Coordinador, vendedor, mercaderista). Este indicador se desglosa en:
 - Tiendas perfectas
- Bumeran (cantidad de cartón retornable).
- Venta Cero (porcentaje de cumplimiento de visitas programadas efectivas)

- EVA (porcentaje de cumplimiento de visitas con venta el día planificado)
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva involucra actividades de capacitación a la FDV del canal que conllevan a lograr un mayor valor agregado ante clientes y competidores. Los indicadores que dan seguimiento a esta perspectiva son:
 - Número de contactos con FDV:
 - Porcentaje de contactos coaching.
 - Porcentaje de contactos de auditoría
 - Número de contactos con clientes:
 - Porcentaje de Revisiones de Negocio realizadas.
 - Porcentaje de Acuerdos Comerciales ejecutados.

Es importante destacar que el BSC tendrá una frecuencia de distribución semanal. Para más detalles acerca de la estructura de esta herramienta, se recomienda ver el *Anexo 12*.

5.8. Análisis cuantitativo

A continuación se analiza el diseño de gestión comercial con base a cuatro aspectos cualitativos, mediante la aplicación de una matriz DOFA. Estos aspectos contemplan las fortalezas y debilidades que se obtienen para el Canal Cuentas Claves al momento de implementar el sistema de gestión. Por otro lado también se identifican oportunidades y amenazas que surgen de un análisis externo en la empresa.



Figura 30. Matriz DOFA. Fuente: Elaboración propia.

5.9. Presentación del sistema de gestión comercial

En esta fase se presentó el sistema de gestión comercial desarrollado, junto a los formatos y herramientas de apoyo ante la Directiva de Ventas y la gerencia del Canal Cuentas Claves, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios y de aprobar el sistema de gestión diseñado. Cabe destacar que las opiniones más relevantes para realizar los cambios en el diseño del sistema de gestión comercial en cuanto a subprocesos, formatos y herramientas de apoyo, fueron dadas por la gerencia del Canal Cuentas Claves y los analistas de las coordinaciones de Inteligencia de Ventas, Datos Maestros, Trade Marketing y Proyectos, pertenecientes al Departamento de Desarrollo de Ventas.

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y recomendaciones

- **Conclusiones**

- Se concluyó que las metodología implantadas entre los años 2013 y 2014 no fueron satisfactorias, lo cual fue un factor determinante para diseñar un nuevo sistema de gestión comercial para el canal de ventas en estudio.
- Se concluyó que tanto vendedores como coordinadores no tenían contemplado un programa de actividades estructurado, lo cual llevó a dividir el sistema de gestión diseñado en subprocesos específicos y organizados para que realicen eficazmente su gestión comercial.
- Se logró satisfactoriamente el diseño y construcción de los indicadores, formatos, herramientas y manuales.
- Se logró el levantamiento de seis (6) indicadores de gestión basados en las necesidades y características de los subprocesos de vendedores y coordinadores del canal.
- Se logró el diseño de seis (6) nuevos formatos de apoyo a la gestión comercial de los vendedores.
- Se logró el diseño de cuatro (4) nuevos formatos de apoyo a la gestión comercial de los coordinadores.
- Se diseñó y validó, con la coordinación de Trade Marketing, los formatos Gestión del Mercaderista y Herramienta de Valoración del Mercaderista.
- Se logró satisfactoriamente la documentación de los procedimientos, normas e instructivos de llenado de los formatos de apoyo en los manuales de los sistemas de gestión comercial de Vendedor Pre-Venta, Vendedor Autoventa y Coordinador Cuentas Claves.

- **Recomendaciones**

A partir de las conclusiones planteadas, se recomienda:

- Realizar jornadas de capacitación con la FDV para presentarles los sistema de gestión comercial diseñados.
- Realizar un proceso de control y seguimiento por tres (3) meses a la FDV para comprobar la asimilación de los conocimientos impartidos en las capacitaciones.
- Realizar un tablero de control como herramienta para auditar el seguimiento de la metodología de gestión comercial: entrega de formatos, envío de reportes, entre otros; esto permitirá un mejor cumplimiento de los objetivos, identificación de debilidades y posibilidades de mejora.
- Se recomienda digitalizar los formatos de apoyo a la gestión comercial de vendedores y coordinadores para agilizar los procesos de ventas.
- Se recomienda diseñar un sistema de gestión comercial dirigido a la gerencia del canal Cuentas Claves para tener una metodología homologada en todo el canal de ventas.
- Para futuros trabajos se recomienda hacer una prueba de aceptación con los usuarios del sistema de gestión comercial, para recolectar sus recomendaciones y ponerlas en práctica.
- Revisar y actualizar anualmente los formatos de apoyo a la gestión comercial de coordinadores y vendedores, con el propósito de realizar los ajustes necesarios de acuerdo a los requerimientos de la empresa para el momento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Beltrán Jaramillo. 1998. Indicadores de gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 3R Editores, 2da Edición.
2. Benghazi, K., Garrido, J. Noguera, M. 2016. Introducción al Modelado de Procesos de Negocio. Disponible en: http://www.ugr.es/~mnoguera/collaborative_systems-business_processes_10-11.pdf. Consultado el 09 - 07 -2017.
3. Guía del PMBOK. 2004. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. EE.UU: Project Management Institute. 3ra. Edición.
4. Hernández, Fernández y Baptista. 2007. Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
5. Lester, Enrick y Mottley. 1989. Control de calidad y beneficio empresarial. Editorial Díaz de Santos.
6. PepsiCo Alimentos S.C.A. Nuestra compañía. Disponible en: <http://www.pepsico.co.ve/nuestra-compania>. Consultado el 05 – 08 – 2017.
7. Sabino, Carlos A. 1987. Cómo Hacer una Tesis, Guía para Elaborar y Redactar Trabajos Científicos. Caracas: Editorial Panapo.
8. Tamayo y Tamayo. 2003. Proceso de la Investigación Científica. México: Noriega Editores, 4ta. Edición.
9. UPEL. 2010. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Ediciones UPEL, Caracas.
10. Altair Consultores. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. Disponible en: http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/LIBRO_CMI.pdf. Consultado el 25 – 07 – 2017.
11. Catedra Madrid Excelente. (2008). *El cuadro de Mando Integral*. Disponible en: <http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf>. Consultado el 25 – 07 – 2017.

12. Frances, A. (2001). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Ediciones IESA Caracas.
13. Locher, D. (2011). Lean Office and Service Simplified. New York: Taylor & Francis Group.
14. Escuela de Ingeniería Industrial, U. (2003). Instructivo TEG Industrial. Caracas: UCAB. Esteban, I. G. (2005). Marketing de los Servicios. Madrid: ESIC EDITORIAL.
15. Liker, J. (2003). The Toyota Way. New York: McGraw-Hill.