Universidad Católica "Andrés Bello"
Facultad de Ingeniería - Escuela de Ingeniería Industrial
Sede: Montalbán, Caracas.

"Propuesta de mejoras del proceso de ventas para los clientes bajo modalidad de pre-venta de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, para el año 2018."

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: Br. López Bellorín, William José.
TUTOR GUÍA: Ing. Suárez Suárez, Maria Dolores
FECHA: Octubre de 2018

Universidad Católica "Andrés Bello"

Facultad de Ingeniería - Escuela de Ingeniería Industrial

Sede: Montalbán, Caracas.

"Propuesta de mejoras del proceso de ventas para los clientes bajo modalidad de pre-venta de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, para el año 2018."

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: López Bellorín, William José

Tutor guía: Ing. Súarez Suárez, María Dolores

Fecha: Octubre de 2018

"Propuesta de mejoras del proceso de ventas para los clientes bajo modalidad de pre-venta de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, para el año 2018."

Realizado por: Br. López Bellorín, William José.

Tutor Guía: Ing. Suárez Suárez, María Dolores.

SINOPSIS

El presente trabajo de grado se desarrolló en el área de Ventas de PepsiCo Alimentos S.C.A., empresa productora, distribuidora y comercializadora de alimentos de consumo masivo. El objetivo de este desarrollo consistió en proponer mejoras al proceso de ventas de la empresa para clientes manejados bajo modalidad de pre-venta, de manera que este responda a los requerimientos de PepsiCo Alimentos y se logre mantener los niveles de eficiencia en ventas y calidad en el servicio al cliente.

El desarrollo inició con el estudio del proceso de pre-venta actual que realizaban los vendedores en los diferentes sub-canales, a través de la observación directa, entrevista no estructurada y la entrevista estructurada, con lo cual fue posible documentar y contrastar a través de diagramas de flujo, el proceso actual con el modelo de pre-venta diseñado por PepsiCo, encontrando diferencias entre ambos procesos.

Un análisis de las diferencias encontradas permitió conocer las causas o factores por las cuales no se seguía el procedimiento establecido, y para dar mayor visibilidad a dichas causas sobre el problema de pre-venta se hizo uso del diagrama causa-efecto. Posteriormente, en atención a los lineamientos de la empresa, se procedió a priorizar las causas que deben solventarse, haciendo uso del diagrama de Pareto.

Siguiendo con el objetivo de proponer mejoras al proceso de venta bajo el modelo de pre-venta, se establecieron posibles soluciones para mitigar los factores encontrados, de las cuales derivaron acciones tanto para el personal como acciones dirigidas a los sistemas de apoyo. Finalmente, determinadas las acciones correctivas se logró valorar el impacto de las mismas a través de los beneficios que se obtendrán al ser aplicadas, procediendo a desarrollar el plan de implementación de las propuestas para su ejecución.

Palabras clave: Eficiencia de ventas, Nivel de servicio, PepsiCo Online (POL), Modelo de pre-venta, Diagrama de Pareto.

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD

La información contenida en el presente trabajo es de carácter confidencial de la empresa PepsiCo Alimentos, S.C.A. y ha sido suministrada al estudiante López Bellorín, William José, con fines netamente académicos. En consecuencia, la misma podrá compartirse con el jurado evaluador de la tesis que designe la Universidad Católica Andrés Bello, quienes tendrán la obligación de mantener y tratar la información propiedad de PepsiCo Alimentos, S.C.A., con carácter de confidencial, en consecuencia, ni éstos, ni el estudiante antes señalado, podrá revelarla a terceros, utilizarla para su propio beneficio, publicarla o darla a conocer, total o parcialmente, a ninguna otra persona. En caso que sea requerida legalmente por autoridad competente a revelar alguna porción de la Información Confidencial, se deberá informar inmediatamente y por escrito a PepsiCo Alimentos, S.C.A. de dicho requerimiento, asimismo, se compromete a sólo entregar aquella porción de la Información Confidencial que sea legalmente requerida y a hacer todo lo posible para obtener garantía de que a la Información entregada se le dará manejo de confidencialidad.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme toda la fortaleza y persistencia para alcanzar este objetivo.

A mis padres, por su apoyo infinito, no tengo palabras para describir todo lo que han hecho por mí, me enseñaron que el esfuerzo y la dedicación son los elementos clave para conseguir el éxito.

A mi novia Katherine De Oliveira, gracias por estar siempre conmigo, por tu GRAN apoyo, por hacerme mejor persona todos los días, contigo siempre soy mejor. Sé que sin ti no lo hubiera podido lograr.

A la Universidad Católica Andrés Bello, formadora de profesionales de excelencia, en especial a mis profesores por la valiosa labor que realizan tanto académica como humana, a todos, mis respetos y admiración.

A mi familia PepsiCo, mi tutora Eilyn Joa, mi coach Greicy Ramirez y mi compañera Kristel López, por su constante colaboración y ayuda, gracias por esos consejos que me ayudaron no solo a alcanzar este logro, sino también para mi crecimiento profesional.

A mi tutora María Dolores Suárez por su paciencia, apoyo y enseñanzas.

A todos mis amigos de la universidad, con especial mención a Luis, Jessica y Zarife, porque no solo son el mejor grupo de estudio, sino la mejor compañía.

DEDICATORIAS

A mis padres, mi mayor orgullo y modelo a seguir, son lo más valioso de mi vida, todo lo que soy hoy es gracias a ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

SINOPSIS **3**

AGRADECIMIENTOS **5**

DEDICATORIAS **6**

ÍNDICE DE CONTENIDOS **7**

ÍNDICE DE TABLAS **10**

ÍNDICE DE FIGURAS **11**

INTRODUCCIÓN **1**

1 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA **3**

1.1 RESEÑA HISTÓRICA 3

1.2 ACTIVIDAD COMERCIAL PEPSICO ALIMENTOS S.C.A. 3

1.3 DIRECCIÓN DE VENTAS: 4

1.3.1 Canal Tradicional: *4*

1.3.2 Canal Cuentas Claves *5*

1.3.3 Modelos de Ventas de la Empresa *5*

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 5

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 6

1.5.1 Objetivo General *6*

1.5.2 Objetivos Específicos *6*

1.6 ALCANCES 7

1.6.1 Alcances para el desarrollo general del Trabajo de Grado *7*

1.6.2 Alcances para el cumplimiento de los objetivos específicos del Trabajo de Grado. *7*

1.7 LIMITACIONES 8

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO **9**

2.1 BASES TEÓRICAS 10

2.1.1 Conceptos básicos *10*

2.1.2 Definiciones de la empresa: *10*

2.1.3 Herramientas y técnicas que se emplean en el trabajo *12*

3 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO **17**

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 17

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 18

3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 18
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS 19
3.4.1 Población: 19
3.5 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS 19

4 CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL 21

4.1 PROCESO DE PRE-VENTA ESTABLECIDO POR PEPSICO 23
4.1.1 Proceso de pre-venta para los sub-canales Prémium, Mayor y OT 23
4.1.2 Proceso de pre-venta establecido por PepsiCo para el sub-canal Franquicias 25
4.2 DESEMPEÑO DEL PROCESO DE PRE-VENTA 26
4.3 RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN 30
4.4 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA FASE 1 31
4.5 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA FASE 2: 32
4.6 ANÁLISIS DEL PROCESO 36

5 CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE MEJORA 45

5.1 ACCIONES PARA EL PERSONAL: 47
5.2 ACCIONES EN LOS SISTEMAS DE APOYO 48
5.3 PROPUESTAS DE MEJORA Y PLAN DE ACCIÓN: 49
5.3.1 Segmentar la lista de productos en POL de acuerdo al tipo de comercio, excluyendo aquellos productos que no son acordes al punto de venta atendido: 49
5.3.2 Configurar la aplicación POL de manera que permita a los supervisores cargar pedidos en "mangas" y "cajas": 50
5.3.3 Capacitar a los representantes de venta para que realicen la toma de pedido directamente en la aplicación POL: 52
5.3.4 Instalar en POL la funcionalidad de pedido sugerido y adiestrar a los representantes de venta para que hagan uso de esta aplicación: 53
5.3.5 Depurar la base de datos: 54
5.3.6 Capacitar a los representantes de venta para que realicen el proceso de negociación con los clientes: 56
5.3.7 Ejecución de auditorías. 57
5.4 CRONOGRAMA RESUMEN 59

6 CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 60

6.1 CONCLUSIONES: 60
6.2 RECOMENDACIONES: 61

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 62

ANEXOS 63

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ANTECEDENTES DEL TRABAJO DE GRADO 9
TABLA 2 ANÁLISIS DE CRITICIDAD DE LAS CAUSAS ENCONTRADAS EN LOS PROCESOS DE PRE-VENTA DE LOS SUB-CANALES 42
TABLA 3: SOLUCIONES POTENCIALES PARA LOS SUB-CANALES ESTUDIADOS. 45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizativa de la Dirección de Ventas 4
Figura 2: Simbología ANSI 14
Figura 3: Diagrama Cusa-Efecto, representación entre un efecto y sus causas 15
Figura 4: Diagrama de Pareto 16
Figura 5: Carta Gantt 16
Figura 6: Esquema Organizacional de la dirección de Ventas 21
Figura 7: Proceso de pre-venta diseñado por PepsiCo 24
Figura 8: Valores asociados al porcentaje de Efectividad de Ventas 26
Figura 9: Porcentaje de Efectividad de Ventas 27
Figura 10: Valores asociados al porcentaje de Nivel de Servicio 27
Figura 11: Porcentaje de Nivel de Servicio 27
Figura 12: Valores asociados al porcentaje de venta cero 28
Figura 13: Porcentaje de Venta Cero 29
Figura 14: Proceso de pre-venta actual 34
Figura 15: Proceso de pre-venta actual para el sub-canal Franquicias 35
Figura 16: Diagrama causa-efecto de los factores asociados al proceso de pre-venta que afecta el nivel de servicio 39
Figura 17: Diagrama causa-efecto de los factores asociados al proceso de pre-venta que afecta la eficiencia de ventas 40
Figura 18: Escala Likert para análisis de criticidad 41
Figura 19: Diagrama de Pareto del proceso de pre-venta 44
Figura 20: Valoración de la propuesta 1 50
Figura 21: Plan de implementación propuesta 1 50
Figura 22: Valoración de la propuesta 2 51
Figura 23: Plan de implementación propuesta 2 51
Figura 24: Valoración de la propuesta 3 53
Figura 25: Plan de implementación propuesta 3 53
Figura 26: Valoración de la propuesta 4 54
Figura 27: Plan de implementación propuesta 4 54
Figura 28: Valoración de la propuesta 5 55
Figura 29: Plan de implementación propuesta 5 56
Figura 30: Valoración de la propuesta 6 57
Figura 31: Plan de implementación propuesta 6 57

FIGURA 32: VALORACIÓN DE LA PROPUESTA 7 58
FIGURA 33: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA 7 58
FIGURA 34: CUADRO RESUMEN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS 59

Introducción

El presente trabajo de investigación se fundamenta en el diseño de mejoras en el proceso de pre-venta, proponiendo acciones que favorezcan niveles superiores de desempeño en términos de reducción de tiempo en la actividad laboral, automatización del proceso y mejoras en los indicadores de gestión, de manera que la compañía pueda mantener sus niveles de eficiencia y calidad de servicio al cliente.

Este documento está compuesto por seis (6) capítulos, los cuales se explican brevemente a continuación.

Capítulo I: *El problema*, en este capítulo se describe a la empresa y el departamento en el que se desarrollará la investigación, se define la situación del problema y delimitación del área de estudio, además se establecen lineamientos y pautas que perfilan el qué, cómo, y hasta dónde se cubre este trabajo, enmarcados por el objetivo general, objetivos específicos, alcances y limitaciones.

Capítulo II: *Marco teórico,* contiene las bases teóricas necesarias para el mejor entendimiento del presente trabajo, a su vez, muestra trabajos previamente realizados que sirvieron como modelo o antecedentes para la realización de esta investigación.

Capítulo III: *Marco metodológico,* donde se presenta la estructura desagregada del trabajo por tipo, diseño y enfoque de la investigación, asimismo, se establecen las técnicas y herramientas utilizadas para la fase de recolección, procesamiento, análisis de los datos y formulación de las propuestas de mejora para el cumplimiento de los objetivos específicos.

Capítulo IV: *Situación actual,* aborda la descripción y análisis del proceso, la identificación de los problemas y/o áreas de mejora en el mismo y las causas de esos problemas. El capítulo finaliza con la jerarquización de los problemas para determinar cuáles serán atendidos.

Capítulo V: *Propuestas de mejoras,* contiene la explicación de cada propuesta de mejora para dar solución a los problemas que serán atendidos, a su vez, se establecen los beneficios que aportaría a la empresa el desarrollo de cada una de ellas y el tiempo de ejecución de las mismas.

Capítulo VI: *Conclusiones y recomendaciones,* en el que se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgen del desarrollo del trabajo.

1 Capítulo I: El Problema

El presente trabajo de grado se desarrolla en la Dirección de Ventas de PepsiCo Alimentos S.C.A. en la oficina principal ubicada en Caracas.

1.1 Reseña Histórica

PepsiCo Alimentos es una empresa trasnacional perteneciente a PepsiCo Inc., quien inició operaciones en Venezuela en 1939 cuando introdujo la bebida carbonatada Pepsi-Cola al mercado venezolano. En 1989 llega a nuestro país PepsiCo Alimentos bajo la denominación de “Snacks América Latina”, operando como una empresa conjunta (Joint Venture) con Empresas Polar la cual estuvo conformada por Comercializadora Savoy, Distribuidora Marlon, Distribuidora Taobe y Comercializadora Jacks, entre otras, convirtiéndose desde ese momento, en la productora de snacks de preferencia de los venezolanos.

Para el año 2007 PepsiCo se separa de Empresas Polar ampliando su participación accionaria en la empresa Snacks América Latina, pasando ésta a ser una empresa 100% PepsiCo. Y finalmente en 2008 PepsiCo cambia la denominación de Snacks América Latina a PepsiCo Alimentos S.C.A. tal y como es conocida hoy en día. (PepsiCo Alimentos S.C.A., 2018).

1.2 Actividad Comercial PepsiCo Alimentos S.C.A

La actividad de PepsiCo Alimentos es la producción, distribución y comercialización de alimentos de consumo. Por pertenecer al sector de consumo masivo, sus productos van dirigidos a todos los estratos de la sociedad, y pueden ser encontrados con facilidad en diversos lugares y establecimientos a precios relativamente bajos.

Las producciones de PepsiCo Alimentos se comercializan bajo reconocidas marcas tales como: Ruffles, Doritos, Cheetos, Cheesetris, Natuchips, Pepito, entre otras, en sus diferentes presentaciones para el consumidor final y unidades de venta para los puntos de ventas (PDV): mangas y cajas (1 caja contiene de cinco (5) a ocho (8) mangas dependiendo del producto). Es, además, la empresa líder del mercado venezolano en todos los productos que comercializa en su portafolio:

extruídos, tortillas, papas, plátanos, entre otros. En concordancia con su diversidad de productos, PepsiCo Alimentos posee un portafolio variado de clientes que son manejados a través de la Dirección de Ventas.

1.3 Dirección de Ventas:

La Dirección de Ventas se encuentra conformada por una Gerencia de Desarrollo de Ventas y dos (2) Gerencias Operativas: Canal "Tradicional" y Canal "Cuentas Claves", tal como se muestra en la Figura 1,

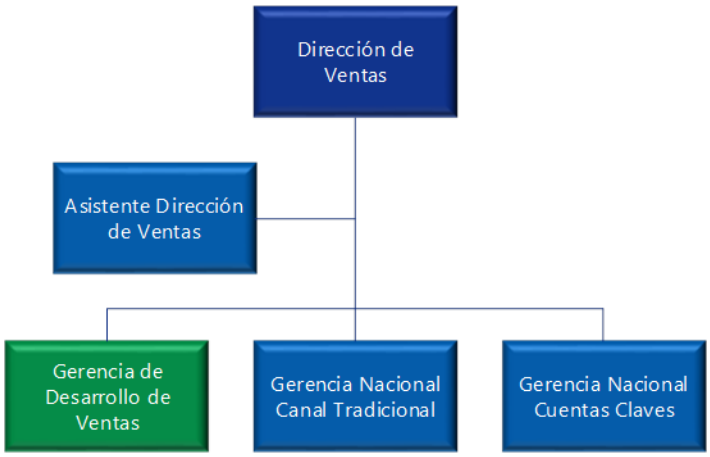


Figura 1: Estructura Organizativa de la Dirección de Ventas
Fuente: Pepsico Alimentos S.C.A.

La Gerencia de Desarrollo de Ventas, es un área que presta apoyo y servicios a las gerencias operativas proponiendo, desarrollando e implementando estrategias orientadas a mejorar el desempeño y rentabilidad de cada uno de los canales de ventas de la compañía, de igual forma se encarga de definir los lineamientos para el desarrollo de los PDV.

1.3.1 Canal Tradicional:

Este canal se caracteriza por atender clientes ubicados en zonas sub-urbanas con la ayuda de aliados de negocios, y en las zonas urbanas se enfoca en clientes como abastos, licorerías, panaderías, bodegones, kioscos, entre otros, los cuales se encuentran segmentados por modelos de atención diferenciada (auto-venta o pre-venta) según su naturaleza y su dropsize (cantidad total de

unidades vendidas por factura emitida). Comprende dos sub-canales Prémium y Franquicias.

El Canal Tradicional, representa para la compañía un peso global equivalente al 49% en volumen de ventas.

1.3.2 Canal Cuentas Claves

Este canal se subdivide en dos (2): Comercio Organizado (OT) y Mayor (WHL) que operan bajo un modelo de comercialización denominado pre-venta. Los clientes de OT son: supermercados e hipermercados mientras que Mayor se enfoca en mega distribuidores y mayoristas.

Este canal, representa para la compañía un peso global equivalente al 51% en volumen de ventas.

1.3.3 Modelos de Ventas de la Empresa

El proceso de ventas de PepsiCo para atender a sus clientes, descansa en dos (2) modelos denominados auto-venta, únicamente usado en el canal tradicional, y el modelo de pre-venta el cual tiene presencia en ambos canales.

El modelo **"Auto-venta"** se basa en un proceso de contado donde la toma, entrega del pedido y la facturación se realizan en el mismo instante. Entre tanto el modelo **"Pre-venta"** se basa en un proceso que abarca desde la visita al comercio y la toma de pedidos hasta la facturación y posterior entrega del pedido bajo la modalidad de crédito a un plazo de siete (7) días.

1.4 Planteamiento del Problema

Actualmente, el proceso de venta bajo el modelo de pre-venta está manifestando la presencia de factores que afectarían su buen desenvolvimiento lo cual se evidencia en la ubicación de los indicadores tanto de nivel de servicio, Ns, (pedidos facturados vs pedidos solicitados) como del nivel de eficiencia de ventas, EVA, (pedidos facturados vs visitas realizadas) que no logran alcanzar los requerimientos mínimos que para ellos fija PepsiCo.

El modelo de pre-venta se basa en un proceso que se desarrolla en diferentes etapas por lo que requiere que todas las tareas involucradas se cumplan tal como fueron programadas, caso contrario es susceptible de entrar en fallas que afecten

su buen resultado. Al no ser un proceso continuo de compra-venta de contado, requiere de la pericia del vendedor en la negociación del pedido, de sus habilidades en el manejo de herramientas, y de la experticia y rapidez en cubrir todos los pasos que potencien el buen desempeño del proceso y por ende en sus resultados.

Como se comentó al inicio, el resultado que muestran los indicadores de gestión que miden en forma cuantitativa el comportamiento y desempeño de este proceso de pre-venta al no corresponderse con los resultados esperados dan cuenta de que existen razones o causas que lo están afectando.

Esta situación obliga a la Dirección de Ventas a revisar el proceso de pre-venta, a fin de implementar los correctivos que contribuyan a mejorarlo, a dar soluciones formativas, operativas y/o tecnológicas para que PepsiCo Alimentos pueda mantener sus niveles de eficiencia en ventas y calidad en el servicio al cliente, y satisfacer los requerimientos fijados por su gerencia.

Bajo estas consideraciones, surge la siguiente interrogante: *¿Cómo se podría mejorar el proceso de ventas bajo modalidad de pre-venta de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo?* La respuesta a esta pregunta, constituye la razón de ser del presente trabajo de investigación.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Proponer mejoras en el proceso de ventas para los clientes bajo modalidad de pre-venta de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Estudiar el proceso de ventas de los sub-canales bajo modalidad de pre-venta.
2. Analizar los factores que influyen en el proceso de ventas estudiado para cada uno de los sub-canales contemplados.

3. Proponer acciones que permitan mitigar las causas de los factores que influyen en el proceso de ventas estudiado.
4. Elaborar el plan de implementación de las acciones propuestas.
5. Valorar el impacto potencial de las acciones propuestas.

1.6 Alcances

1.6.1 Alcances para el desarrollo general del Trabajo de Grado

- El presente trabajo de grado será realizado en la empresa PepsiCo Alimentos S.C.A., en la oficina principal ubicada en Caracas, Venezuela entre el periodo de Junio-Septiembre de 2018.
- El estudio se realizará en el área de ventas, específicamente en el Canal "Tradicional" y en el Canal "Cuentas Claves" y abarca la descripción de las actividades realizadas en todo el proceso de pre-venta.
- Los sub-canales contemplados como objeto de estudio son: Franquicias, Comercio Organizado (OT), Prémium y Mayor.
- Los procesos a estudiar son los ejecutados por los vendedores.

1.6.2 *Alcances para el cumplimiento de los objetivos específicos del Trabajo de Grado*.

- En el estudio del proceso de ventas de los sub-canales se emplearán diagramas de flujo de procesos.
- Para el análisis de los factores que influyen en los sub-canales del proceso de ventas se emplearán los diagramas causa-efecto y de Pareto.
- Las propuestas de mejora de este desarrollo estarán orientadas a mitigar los factores detectados en el proceso de ventas, atendiendo los lineamientos de la empresa en cuanto a recursos, medios y tiempo de implementación.

- Para la elaboración del plan de implementación se utilizará la carta de Gantt.
- Para valorar el impacto potencial de las acciones propuestas se determinarán los beneficios asociados a dichas acciones.

1.7 Limitaciones

- Debido a las políticas de confidencialidad de la empresa, la publicación de los datos que sirven de base para el desarrollo de este trabajo está sujeta a la previa aprobación de la empresa, pudiendo estar limitada al suministro de datos relativos y generales que sirvan para ilustrar las conclusiones del análisis realizado con base a la información de detalle.
- Dependencia de terceros y de su disponibilidad en tiempo para obtener datos contenidos en el sistema SAP, que genere incrementos en el tiempo requerido para alcanzar los objetivos planteados.

2 Capítulo II: Marco Teórico

Previo al desarrollo del trabajo, se procedió a revisar algunos documentos afines a esta investigación a objeto de ampliar conocimientos útiles para los propósitos del estudio, obtener orientación para llevarlo a cabo, extraer información relevante, visualizar posibles errores de presentación, y tomarlo como un marco de referencia para la estructuración del presente trabajo de grado. Entre los documentos consultados se encuentran dos trabajos referidos en la Tabla 1.

Tabla 1: Antecedentes del Trabajo de Grado
Fuente: Elaboración propia

Título	Área de Estudio autores y profesores guía	Institución y Fecha	Objetivo General	Aporte
Propuestas de mejora en los procesos de gestión de ventas telefónicas de un sub-canal de clientes que realizan pedidos al mayor, pertenecientes a una empresa de alimentos de consumo masivo para el año 2018.	**Ingeniería Industrial** **Autor:** De Oliveira, Katherine **Profesor Guía:** Guevara, Jose	**UCAB** Junio, 2018	Proponer mejoras en los procesos de gestión de ventas telefónicas de un sub-canal de clientes que realizan pedidos al mayor, pertenecientes a una empresa de alimentos de consumo masivo	Ayuda para recopilar información de interés
Diseño del sistema de gestión comercial para el canal de ventas de una empresa de consumo masivo	**Ingeniería Industrial** **Autor:** López, Kristel **Profesor Guía:** Ramirez, Luis	**UCAB** Octubre, 2017	Diseñar el sistema de gestión comercial del canal de ventas de una empresa de consumo masivo	Ayuda para recopilar información de interés

2.1 Bases Teóricas

Con base a la problemática ya establecida en el capítulo anterior, se presenta un glosario de términos y definiciones que serán útiles para el entendimiento del trabajo de grado.

2.1.1 Conceptos básicos

2.1.1.1 Proceso:

"Resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (ISO) A partir de lo citado, se puede definir como proceso a la serie de pasos a seguir para lograr un producto o dar un servicio, por parte de un ente productor a un conjunto de clientes.

2.1.1.2 Punto de Venta (PDV):

Comercio, establecimiento en el cual se ofrecen diversos productos a la venta

2.1.1.3 Ventas:

Según la Real Academia Española, vender se define como "contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado" (RAE, 2017), bajo este concepto se puede definir ventas como la cantidad de unidades traspasadas de una entidad comercial a otra. Para la empresa, una venta se realiza cuando un cliente realiza un pedido de un producto y este es entregado, facturado y cobrado.

2.1.2 Definiciones de la empresa:

2.1.2.1 Canal:

Agrupación de los clientes de PepsiCo de acuerdo a características definidas por su rentabilidad y negocio

2.1.2.2 Corrida:

Procedimiento diario en el cual se toman todos los pedidos cargados en SAP y se realiza la distribución del inventario de manera equitativa según lo solicitado por cada cliente, para que posteriormente dichos pedidos sean facturados y despachados. Durante el día se realizan dos corridas: la primera a las 10:30 am para aquellos clientes cuyos pedidos fueron cargados en SAP después de las dos de la tarde del día anterior (denominados clientes rezagados); y una corrida a las 2:00 pm, para aquellos clientes que tomaron pedido el mismo día y sus pedidos se encuentran disponibles en SAP antes de las dos de la tarde. Cabe destacar que los pedidos que entren en la corrida de las 2:00 pm serán alimentados con el inventario del día, a diferencia de aquellos que entran a las 10:30 am que utilizarán el inventario restante del día anterior.

2.1.2.3 Estándares de ejecución:

Son aquellos parámetros fijados por PepsiCo en cuanto a revisión de mercancía en anaqueles, pasillos y almacenes en los PDV.

2.1.2.4 Mixing center:

Operador logístico tercerizado que trabaja bajo las mismas políticas y procedimientos de las sucursales. Son responsables del cobro a su cartera de clientes y suministrar la mercancía a los clientes.

2.1.2.5 Pedido Sugerido:

Cantidad de productos recomendada para los clientes, establecida de acuerdo a su inventario del día, semanas de negocio y pedidos anteriores. El pedido sugerido es determinado por el área de Operaciones.

2.1.2.6 PepsiCo Online (POL):

Aplicación digital usada en el modelo de pre-venta para la realización de la toma de pedidos por parte del representante de ventas a sus clientes a través de su herramienta de trabajo (Tablet)

2.1.2.7 Representantes de venta:

Personal que representa a la empresa ante el comercio a la hora de efectuar la toma de pedidos/reposición de inventario, independientemente de sus cargos y funciones adicionales que puedan desempeñar.

2.1.2.8 Ruta:

Término usado por la empresa que se define como la serie de clientes que los vendedores o supervisores deben visitar diariamente para tomar un pedido.

2.1.2.9 Sub-canal:

Segmentación de clientes de un canal de acuerdo a características definidas por su rentabilidad y potencial de negocio.

2.1.2.10 Sucursal:

Consiste en un operador logístico de la empresa que cuenta con inventario propio para poder despachar a sus vendedores y son responsables del cobro a su cartera de clientes.

2.1.3 Herramientas y técnicas que se emplean en el trabajo.

2.1.3.1 Observación directa:

"La observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Este tipo de observación puede ser intersubjetiva cuando es basada en el principio de que observaciones repetidas de las mismas respuestas por el mismo observador deben producir los mismos datos, y la observación intrasubjetiva, que expone que observaciones repetidas de las mismas respuestas por parte de observadores diferentes deben producir los mismos datos." (Rodriguez, 2005)

2.1.3.2 Entrevista no estructurada:

Según (Moreno, 2007) este tipo de entrevistas se caracterizan porque las preguntas que se deben realizar al entrevistado para la recolección de la información van surgiendo y presentando a lo largo de la entrevista, combinadas con otras que surgen en el momento y algunos comentarios del tópico que se va

abordando. Mayormente se realizan en etapas exploratorias del proceso de investigación, o cuando se busca información que no se encuentra en fuentes documentales.

2.1.3.3 Entrevista estructurada:

"Se preparan de antemano las preguntas a realizar y las respectivas respuestas entre las cuales podrá elegir el entrevistado, en este caso, el entrevistador evita cualquier desviación de la conversación que mantiene con el sujeto y se mantiene a seguir fielmente la guía prevista" (Moreno, 2007)

2.1.3.4 Diagrama de flujo de procesos:

Son representaciones gráficas que describen la secuencia cronológica de las actividades que conforman un determinado proceso. Se pueden representar de forma vertical (para leer de arriba abajo) o en horizontal (para leer de izquierda a derecha). Deben tener un inicio y un fin determinado, (Chase & Jacobs, 2009) a continuación se muestra la simbología definida por el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI, siglas en inglés) que servirán como modelo para la realización de este diagrama:

Símbolo	Significado	Uso
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el fin del diagrama de flujo
	Decisión	Indica un punto dentro del diagrama en que son posibles varios caminos alternativos
	Operación / Actividad	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Multidocumento	Indica un conjunto de documentos que entra, utilice o genere
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página.
	Almacenamiento / Archivo	Indica una forma de almacenamiento de la información.
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones

Figura 2: Simbología ANSI
Fuente: Elaboración propia

2.1.3.5 Diagrama Causa-Efecto:

"Es una representación gráfica compuesta de líneas y símbolos que tiene por objeto representar una relación entre un efecto y sus causas. Estos diagramas han sido creados para describir un conjunto de factores concretos, tienen por objeto identificar las causas responsables del efecto a fin que se puedan implementar las acciones correctivas necesarias" (Sacristán, 2003)

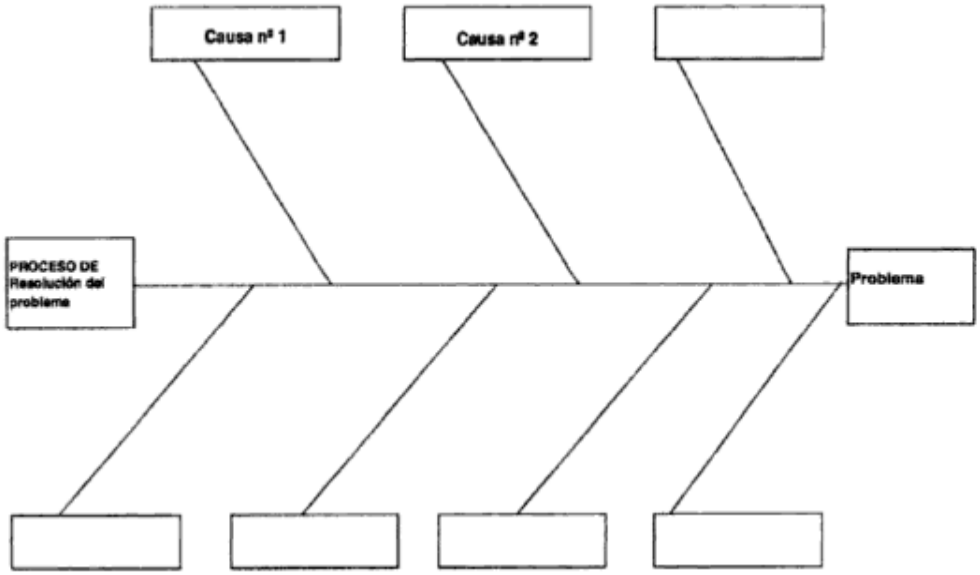


Figura 3: Diagrama Cusa-Efecto, representación entre un efecto y sus causas
Fuente: Recuperado de Sacristán, F. (2003). Técnicas de Resolución de Problemas. FC Editorial.

2.1.3.6 Diagrama de Pareto:

Según la Asociación Española para la Calidad (AEC, 2003) el Diagrama de Pareto es una herramienta de apoyo para los Grupos de Participación en aquellas situaciones en las que se quiere resaltar la importancia de factores o elementos que contribuyen a un efecto. Sirve para realizar una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según un determinado efecto, a través de la relación 80-20 enunciada en el principio de Pareto, esto es, el 80% de los efectos está ocasionado por el 20% de las causas, así mismo, se busca separar las causas “pocas y vitales” de las “muchas y triviales”.

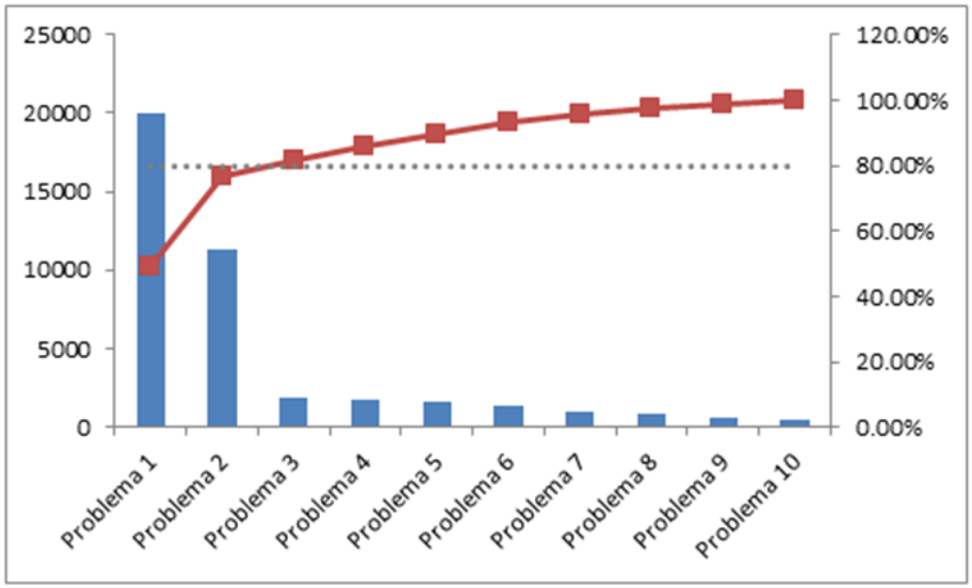


Figura 4: Diagrama de Pareto
Fuente: Recuperado de Ortiz, M. (s.f). Excel Total. Obtenido de https://exceltotal.com/diagrama-de-pareto-en-excel/

2.1.3.7 Carta Gantt:

Según los autores (Serpell & Fernando , 2015) es un método de planificación de actividades, la cual ofrece una visualización de las actividades a realizar y una forma gráfica de representación de la información, de manera que se pueda llevar un buen control sobre el cumplimiento de las mismas.

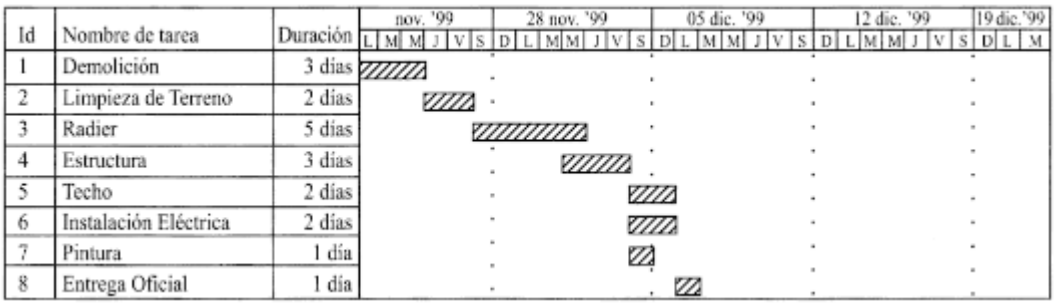


Figura 5: Carta Gantt
Fuente: Recuperado de Serpell , A., & Fernando , L. (2015). Planificación y Control de Proyectos. Ediciones UC.

3 Capítulo III: Marco Metodológico

Para dar contexto al trabajo de investigación, a continuación, se define la naturaleza del trabajo de grado, en ese sentido, se especifica el tipo de investigación a desarrollar, el cual delimita el diseño de investigación a seguir para dar consecución a los objetivos planteados.

Posteriormente se dará a conocer la población y muestra de estudio del trabajo de investigación, además se establecerán las herramientas y mecanismos para la recolección, análisis y procesamiento de los datos, así como también, las que se utilizarán para la formulación de las propuestas de mejora.

3.1 Tipo de Investigación

"Un proyecto factible es una propuesta operativa que está ideada para la solución de un problema específico y que se sustenta en una investigación para probar su pertinencia y viabilidad. Este tipo de proyectos se ajustan a contextos y fenómenos, hacen uso de la investigación para proponer modelos de operación que sirvan para la resolución de determinados problemas de investigación.

Los proyectos factibles pueden proponer protocolos de acción muy diversos para responder adecuadamente a las necesidades de comunidades o grupos particulares. Son muy útiles e innovadores, pues conjugan la investigación teórica y la práctica. Es decir, que buscan ser propuestas de acción que causen un impacto beneficioso en el contexto para el cual fueron creadas". (Normas APA, 2018)

El presente trabajo se desarrolla bajo una investigación de tipo factible o proyectiva, puesto que la misma engloba un modelo de solución a un problema, es decir, proponer soluciones a una situación a partir de un proceso de indagación. Implica la investigación, elaboración y análisis de propuestas de mejora, en este caso para el proceso de pre-venta en relación a un conjunto de sub-canales de la dirección de ventas de PepsiCo Alimentos.

3.2 Diseño de la Investigación

"El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental." (Arias, 2006)

"La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos." (Arias, 2006)

"La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlas variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter no experimental." (Arias, 2006)

"La investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)." (Arias, 2006)

Finalmente, este Trabajo de Grado puede catalogarse con un diseño de investigación de campo, puesto que los datos de interés son tomados de forma directa en la realidad, producto de la investigación en curso, sin someterlos bajo un experimento o estímulo que puedan tener efecto o reacciones en su comportamiento que se producen.

3.3 Enfoque de la Investigación

Según (Echavarría, 1999) el enfoque cuantitativo "Defiende el uso de los métodos cuantitativos, con el uso de técnicas de contar, de medir y de razonamiento abstracto."; mientras que, el enfoque cualitativo "Defiende el uso de los métodos cualitativos, con el uso de técnicas de comprensión personal, de sentido común y de introspección."

El presente trabajo cuenta con datos que involucra ambos modelos, abarca datos de naturaleza de tipo cuantitativa y cualitativa, de manera que se integran dentro de su recolección y análisis, es por ello que la investigación tiene un enfoque de tipo mixto.

3.4 Unidades de análisis

Para la obtención de la información se contemplan los sub-canales de "Franquicias", "Comercio Organizado" (OT), "Prémium" y "Mayor" pertenecientes a los dos (2) canales de la Gerencia Operativa de la Dirección de Ventas de PepsiCo Alimentos, "Tradicional" y "Cuentas Claves".

3.4.1 Población:

Según (Arias, 2006) 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". Para el caso de este trabajo de investigación la población son los representantes de venta que trabajan bajo modalidad de pre-venta para los sub canales estudiados.

3.4.1.1 Muestra;

Se toma como muestra de estudio al 40% de la fuerza de ventas de los sub-canales estudiados, los cuales se encuentran distribuidos a lo largo del territorio venezolano

3.5 Técnicas y Herramientas

Las técnicas de la observación directa, entrevistas no estructuradas y entrevistas estructuradas sirvieron de base para el levantamiento de la información que permitieron estudiar cómo se desarrolla actualmente el proceso pre-venta. La observación directa y la entrevista no estructurada fueron utilizadas de manera conjunta en el momento del desempeño de las tareas de parte del representante de venta desde su inicio en la sucursal, la visita al comercio y su llegada nuevamente a la sucursal. Ya observado el desarrollo del proceso de pre-venta actual, se procedió a la entrevista estructurada realizada a través de conferencias telefónicas con otros representantes de venta ubicados fuera del área

metropolitana para verificar que el proceso se desarrollaba de igual manera y obtener información adicional si fuera el caso.

Con la información obtenida se procedió a la elaboración del diagrama de flujo de la situación actual para poder contrastarlo con el modelo de pre-venta establecido por la empresa de manera que se evidencien las fallas en el proceso. Para determinar las causas de las posibles fallas encontradas en el proceso, se hará uso del diagrama causa-efecto que en combinación con el diagrama de Pareto, permiten seleccionar las causas más representativas del proceso de pre-venta. Para este proceso de selección se usarán criterios de ponderación establecidos por la empresa, que serán utilizados por los gerentes de los canales para determinar cuáles causas y en qué orden serán atendidas dentro del tiempo de duración del desarrollo.

El plan de implementación de las propuestas de mejora se representará a través de la carta de Gantt en donde se define el tiempo de duración de las tareas necesarias para el cumplimiento de las propuestas de mejora.

4 Capítulo IV: Situación actual

Antes de entrar a la revisión y análisis del proceso de ventas para los clientes bajo la modalidad de pre-venta de la empresa, precisemos de manera organizacional las gerencias operativas pertenecientes a la Dirección de Ventas, donde se muestran cada uno de los sub-canales a estudiar y el tipo de cliente que se maneja en cada uno de ellos.

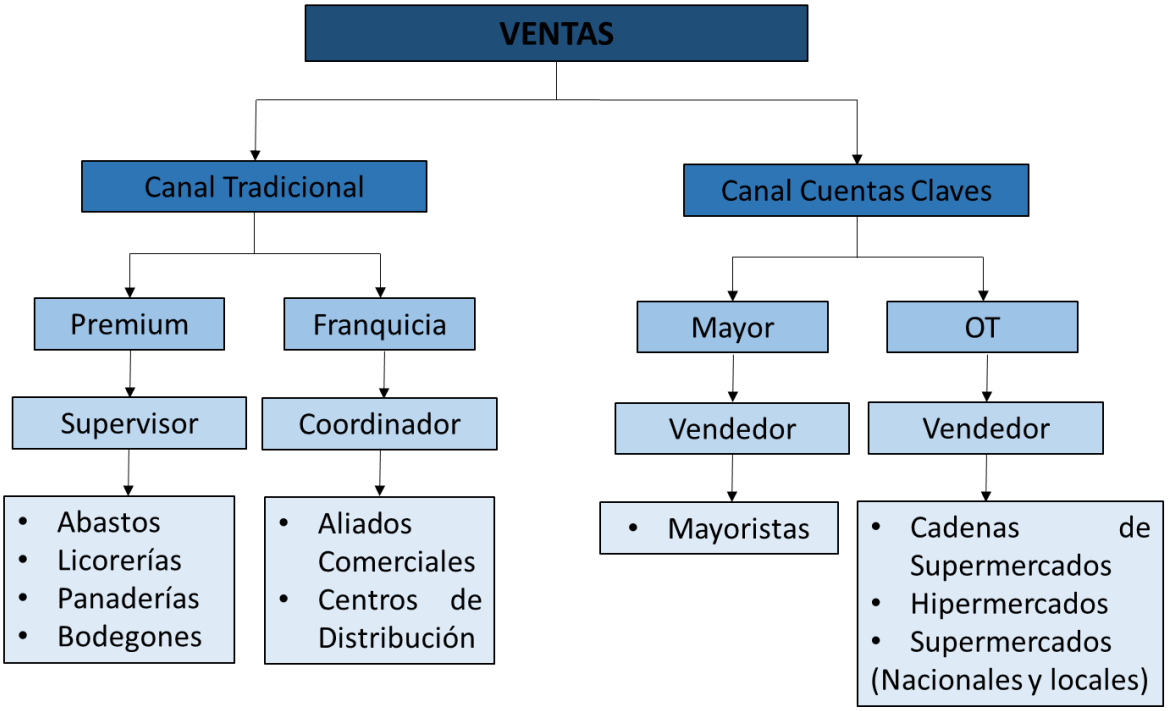


Figura 6: Esquema Organizacional de la dirección de Ventas
Fuente: Elaboración propia

El sub-canal Prémium atiende clientes de alta rotación de productos y de formato autoservicio, los clientes pertenecientes a este sub-canal abarcan: bodegones, licorerías, abastos, entre otros. El sub-canal Mayor agrupa aquellos puntos de venta que revenden los productos a clientes detallistas en formato multi-unidad. Entretanto, el sub-canal Comercio Organizado atiende las cadenas de supermercados, hipermercados, y supermercados independientes. Finalmente, el sub-canal Franquicias agrupa a aquellos aliados comerciales que revenden los productos bajo los estándares de distribución y ejecución de un centro de

distribución PepsiCo, para todos los canales de una región determinada, la cual principalmente se ubica en zonas sub-urbanas y rurales.

La gestión dentro del proceso de pre-venta es desempeñada por los representantes de venta denominados: supervisores en el caso del sub-canal Prémium, coordinadores en el caso de Franquicias, y vendedores para Mayor y Comercio Organizado. La diferencia entre ellos radica en que tanto el supervisor de Prémium como el coordinador de Franquicias reportan directamente a la oficina principal, mientras que los vendedores de Mayor y Comercio Organizado tienen una línea de reporte a través de un coordinador de ventas. La empresa asigna a cada representante de venta una herramienta de trabajo (tablet) la cual debe ser usada para realizar la toma de pedido a los comercios, a través de una aplicación denominada PepsiCo Online (POL).

El coordinador de Franquicias tiene un puesto de trabajo asignado dentro del espacio físico de la franquicia a su cargo, mientras que los vendedores y supervisores inician su trabajo desde una oficina de la empresa denominada sucursal. De allí parten los vendedores y supervisores a visitar a sus clientes, siguiendo una ruta diseñada por el área de Reingeniería de rutas de PepsiCo, y que, en conjunto, estas rutas, abarcan la totalidad de los clientes de pre-venta.

A efectos de la narrativa se les llamarán a todos los representantes de venta “vendedores”.

Todos los sub-canales distribuyen los mismos productos en cuanto a marcas y a unidad de embalaje se refiere, cajas, aunque en diferentes presentaciones según la línea de negocio del comercio. Los productos vienen presentados en diferentes empaques de acuerdo a su contenido y peso: pequeño gramaje (entre 22g y 54g), mediano (entre 100g y150g), grande (entre 245g y 450g). Al respecto se debe indicar, que existen productos que son fabricados en épocas especificas del año como por ejemplo el maní salado y surtidos Jacks y papas Ruffles.

4.1 Proceso de pre-venta establecido por PepsiCo

4.1.1 Proceso de pre-venta para los sub-canales Prémium, Mayor y OT

El proceso de pre-venta para los sub-canales Prémium, Mayor y Comercio Organizado (OT), inicia en la sucursal de la empresa donde los vendedores se preparan para realizar la visita a los comercios, lo cual comprende tareas administrativas referidas a la revisión de la cartera de clientes que deben visitar en el día según su ruta, y del inventario disponible del día, que reporta el mixing center, para ofrecer en venta al comercio. Los vendedores de Prémium y de Mayor, adicionalmente, deben verificar en su correo electrónico el estatus de los pedidos del día anterior, para asegurarse que no quedaron pedidos pendiente por facturar por ausencia de soporte de pago, de haberlo debe enviar el soporte de pago respectivo al administrador de la sucursal; de igual manera, deben verificar el estatus financiero de los clientes a visitar en el día, a los fines de solicitarle las respectivas evidencias de pago a quienes posean deudas pendientes. Realizadas estas tareas, de inmediato, el vendedor va a calle, e inicia la ruta de visitas a los clientes. En el siguiente diagrama se presentan los nueve (9) pasos que deben cubrirse durante la visita:

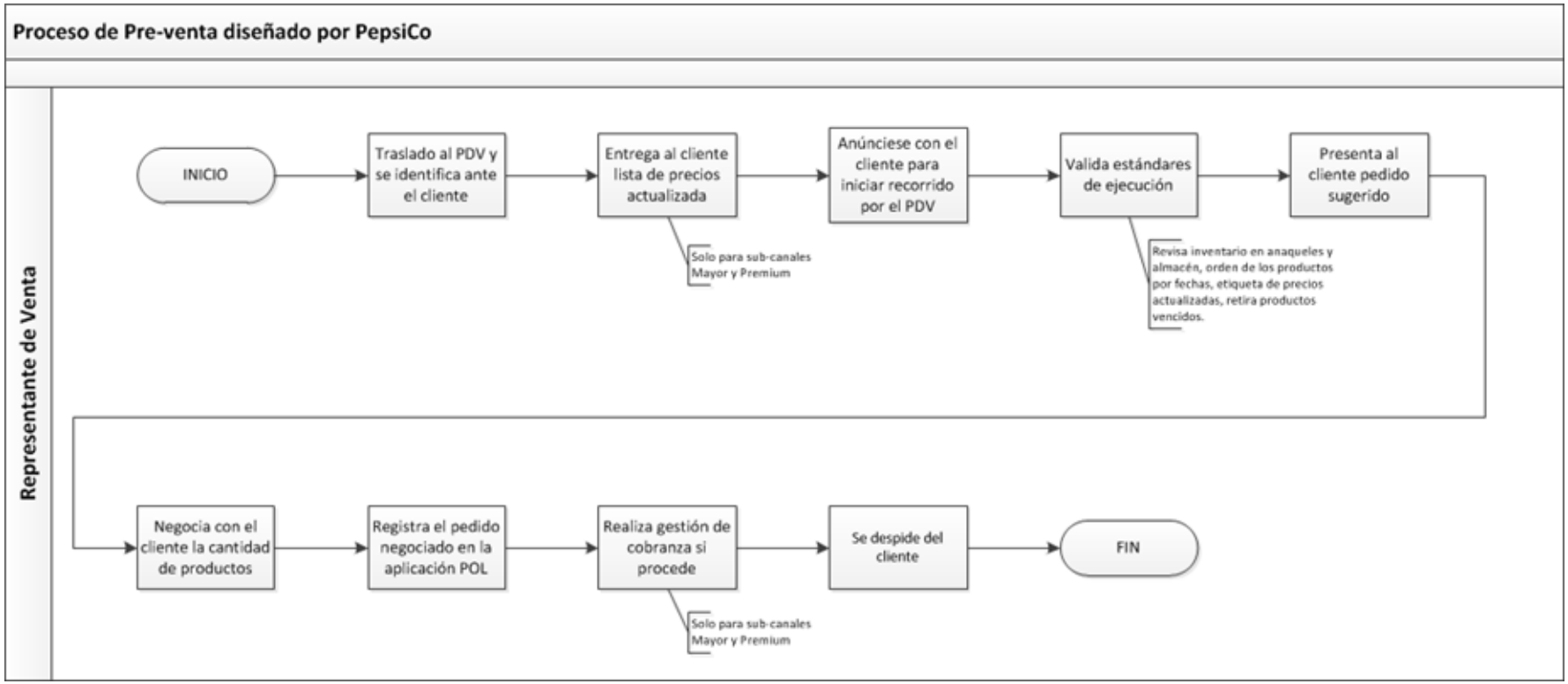


Figura 7: Proceso de pre-venta diseñado por PepsiCo
Fuente: Recuperado de la oficina principal, elaboración propia

Terminada la ruta, los vendedores de los sub-canales Prémium y Mayor regresan a la sucursal para hacer entrega al administrador de la sucursal los soportes de pago del día. Cabe destacar que, todos los pedidos cargados en POL por los vendedores de los diferentes sub-canales, entran directamente al sistema SAP para que sean procesados en la corrida, facturados y despachados, proceso que es monitoreado por el área de Operaciones, con lo cual no forma parte de este desarrollo.

4.1.2 Proceso de pre-venta establecido por PepsiCo para el sub-canal Franquicias

En el caso de Franquicias, por tratarse de un aliado comercial, grandes centros de distribución localizados en áreas sub-urbanas, el coordinador designado por PepsiCo para atender los requerimientos de la franquicia, cuenta con un puesto de trabajo dentro del espacio físico de la misma, con lo cual no realiza salidas a calle, ya que la distribución de los productos en el área comercial que atiende la franquicia es manejada por su propia fuerza de venta. En este sentido, el proceso se basa en una venta controlada, que consiste en la reposición del inventario, una vez a la semana, de acuerdo a un contrato, en el cual PepsiCo garantiza a la franquicia la cantidad necesaria de productos para mantener 10 días de inventario.

El día fijado en el contrato para la reposición de inventario, el administrador del mixing center debe enviar por correo electrónico al coordinador asignado por PepsiCo en la franquicia un reporte del inventario de todos los productos disponibles para la venta. Ese mismo día la franquicia también debe suministrar al coordinador un reporte de todos los productos que se tienen disponibles en el local. El coordinador revisa los días de inventarios por productos disponibles en la franquicia. El coordinador debe verificar si existen inventarios en tránsito hacia la franquicia para descontarlo del inventario a reponer. El coordinador debe cruzar el reporte recibido del mixing center con el reporte suministrado por la franquicia, descontar el inventario que pudiera estar en tránsito y la diferencia constituye el inventario sugerido a reponer (pedido sugerido). Este pedido, una vez presentado por el coordinador al encargado de la franquicia debe ser cargado en POL, y al

igual que el proceso de pre-venta para los otros sub-canales dichos pedidos entran directamente al sistema SAP para que sean procesados en la corrida, facturados y despachados.

Para que sea agregado al histórico de venta de la franquicia, el coordinador debe enviar al área de Inteligencia de Ventas en la oficina principal de PepsiCo, el reporte que le suministro la franquicia contentiva de los productos disponibles en el local que sirvió de base para hacer la reposición.

4.2 Desempeño del proceso de pre-venta

Para medir en forma cuantitativa el comportamiento y desempeño del proceso de pre-venta, la empresa utiliza indicadores de gestión, a saber: eficiencia de ventas (excepto sub-canal Franquicia porque no se realizan visitas) y nivel de servicio.

La eficiencia de ventas (EVA) mide las ventas efectuadas vs las visitas realizadas, la empresa establece un requerimiento mínimo de cumplimiento del 75%. El nivel de servicio (Ns) mide la cantidad de productos facturados vs la cantidad de productos solicitados, el requerimiento mínimo establecido por PepsiCo es del 80% de cumplimiento para este indicador. A los fines de estudiar el comportamiento de los sub-canales para el periodo enero-julio 2018 se procedió al cálculo de los indicadores utilizando las cifras contenidas en la base de datos suministrada por el sistema SAP de PepsiCo Alimentos, obteniendo los siguientes resultados:

EVA								
Sub-canales	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	PROMEDIO
PREMIUM	42,63%	50,37%	51,58%	57,42%	58,46%	46,38%	39,50%	49,48%
MAYOR	15,69%	16,70%	13,99%	14,93%	16,38%	15,86%	11,44%	15,00%
OT	45,57%	62,00%	48,00%	50,00%	60,73%	48,21%	32,04%	49,51%

Figura 8: Valores asociados al porcentaje de Efectividad de Ventas
Fuente: Elaboración propia

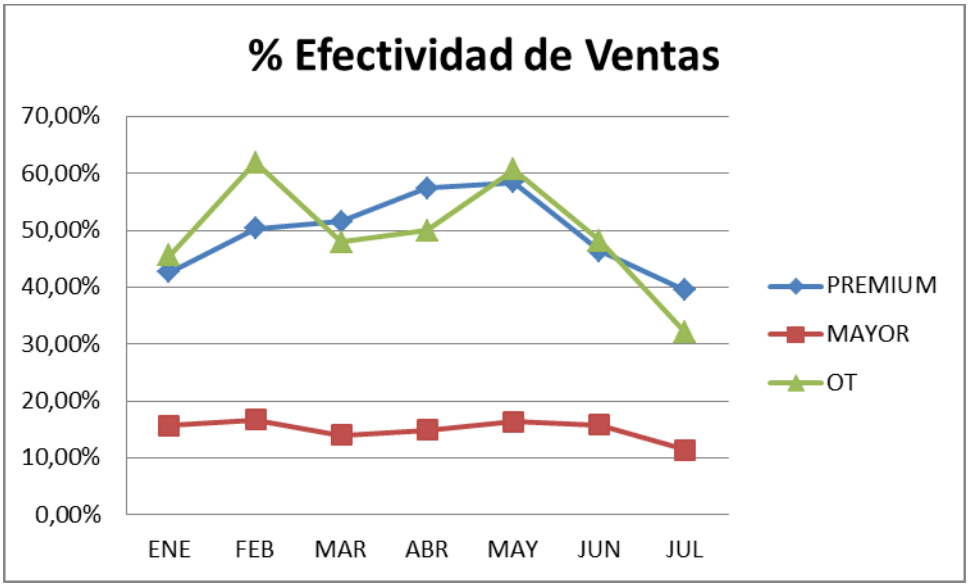


Figura 9: Porcentaje de Efectividad de Ventas
Fuente: Elaboración propia

NS								
Sub-canales	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**PROMEDIO**
PREMIUM	56,01%	54,18%	54,18%	68,82%	55,90%	68,13%	69,86%	61,01%
MAYOR	75,04%	66,54%	66,54%	64,73%	53,01%	59,45%	60,95%	63,75%
OT	50,47%	44,06%	44,06%	58,85%	46,60%	69,19%	70,40%	54,80%
FRANQUICIAS	76,10%	77,23%	77,23%	81,77%	70,52%	82,59%	90,20%	79,38%

Figura 10: Valores asociados al porcentaje de Nivel de Servicio
Fuente: Elaboración Propia

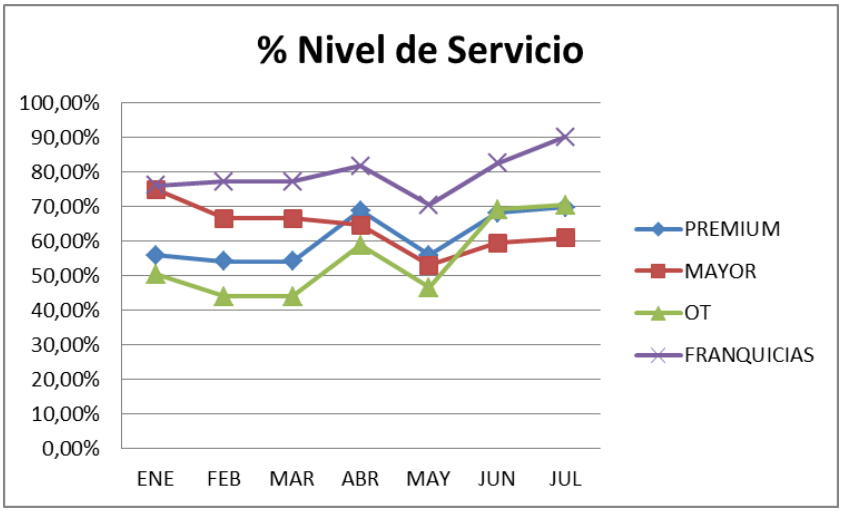


Figura 11: Porcentaje de Nivel de Servicio
Fuente: Elaboración propia

Para el periodo enero-julio 2018 la gráfica que genera el comportamiento del EVA permite visualizar claramente que el desempeño mostrado por los sub-

canales no está respondiendo a los objetivos fijados por la empresa al no alcanzar el mínimo requerido de un 75%, con especial mención el sub-canal Mayor que no logra superar un 20% de eficiencia a lo largo del periodo. Los sub-canales OT y Prémium, aunque también evidencian debilidades en su desenvolvimiento se muestran más cercanos a la meta inclusive con un comportamiento relativamente similar que les permite reportar un rendimiento promedio cercano al 50% para el periodo considerado.

Por el lado del indicador de nivel de servicio, la gráfica presentada para igual periodo enero-julio coloca al sub-canal Franquicia por encima del resto de los sub-canales, lo que puede ser indicativo de un buen desempeño, ya que consigue ubicarse en valores muy cercanos a los requeridos por la empresa (80%) durante el primer trimestre del año e inclusive los supera para los meses abril, junio y julio lo que le permite mostrar un rendimiento promedio del 79,38% para el periodo contemplado, pese a la desmejora del mes de mayo influenciado, entre otros, por paradas en planta según se pudo conocer. Entretanto, el resto de los sub-canales OT, Prémium y Mayor con rendimientos inferiores al nivel requerido reflejarían posibles desviaciones en el proceso bajo el modelo de pre-venta lo que debería visualizarse una vez se concrete la revisión del mismo.

En consideración a que en la estimación del EVA se incluye la totalidad de la cartera de clientes, resultó pertinente determinar qué proporción de clientes contenidos en cartera se encuentran realmente activos por lo que se procedió a estudiar el comportamiento del indicador venta cero, el cual mide la cantidad de clientes que no hayan realizado una compra durante el mes

VENTA 0								
Sub-canales	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	PROMEDIO
PREMIUM	19,00%	17,00%	14,00%	13,00%	23,00%	30,00%	15,00%	18,71%
MAYOR	49,00%	52,00%	56,00%	49,00%	51,00%	54,00%	60,00%	53,00%
OT	17,00%	14,00%	13,00%	17,00%	17,00%	10,00%	17,00%	15,00%
FRANQUICIAS	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	9,00%	9,00%	11,14%

Figura 12: Valores asociados al porcentaje de venta cero
Fuente: Elaboración propia

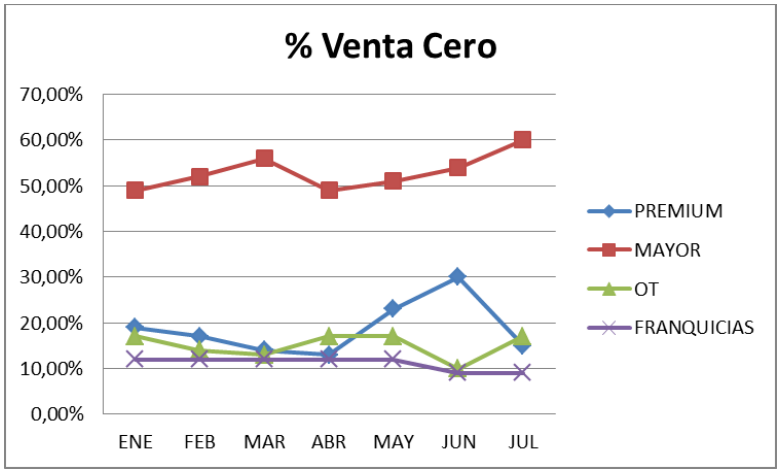


Figura 13: Porcentaje de Venta Cero
Fuente: Elaboración propia

Los valores asociados a este indicador deberían apuntar a ser los más bajos posibles ya que evidenciaría que se tiene una cartera de clientes totalmente activa, lo cual no es el caso para el sub-canal Mayor que se ubica en niveles altos, alejándose notablemente del resto de los sub-canales, lo que resulta preocupante visto que un alto porcentaje de clientes no han realizado compras durante el año.

Los resultados de estos indicadores evidencian la necesidad de revisar el desempeño de los sub-canales para definir una línea de acción que apuntase a su mejora de allí la decisión acertada de la Gerencia de revisar el proceso de pre-venta a objeto de determinar si existe causas o factores que estén afectando su buen desenvolvimiento para lo cual se decide implementar un desarrollo o un plan de acción siguiendo los lineamientos dictados por la Dirección de Ventas de PepsiCo:

- El desarrollo del plan establece un periodo de seis (6) meses comprendido entre julio-diciembre.
- El plan de acción contempla la revisión total de todo el proceso, con especial atención a las tareas desarrolladas por el personal que maneja la relación de venta directa con el cliente (representantes de venta).
- En consideración al punto anterior, para la revisión del proceso se tomará una muestra en el orden del 40% del total de la fuerza de ventas cuya selección debe incluir tanto representantes de venta de la región capital como del interior del país.

- PepsiCo prohíbe la salida del pasante universitario fuera de la región capital para realizar acompañamientos en las visitas a sucursales, comercios y franquicias.
- Detectadas las causas o factores que originan el problema de desempeño del proceso de pre-venta, tomar acciones inmediatas priorizando su atención en función de la urgencia y el impacto positivo que traería corregirlas valorado por las gerencias operativas.
- Las causas que dan lugar al problema en pre-venta deben ser solucionadas con los recursos humanos, materiales y medios tecnológicos con los que cuente PepsiCo.

4.3 Recopilación de información

Dado que PepsiCo en sus lineamientos para el plan de acción estableció considerar la revisión del proceso con una muestra del 40% que abarcara representantes de venta tanto de la región capital como de la zona interior y expresamente prohíbe la salida del pasante universitario de la región capital, se decidió establecer dos (2) fases para el levantamiento de la información, a ser completadas durante el primer mes de ejecución. Igualmente, se pautaron reuniones de control y seguimiento una vez por semana para ir evaluando los avances con todos los involucrados directamente en el plan de acción y reuniones extraordinarias cuando se requirieran con las áreas de apoyo.

Fase 1: Haciendo uso conjunto de las técnicas de observación directa y entrevistas no estructuradas, en la región capital se hizo el acompañamiento a los vendedores para visualizar las tareas que desarrollaban desde el inicio de sus actividades en sucursal, visitas a los comercios según la ruta establecida para el día y el retorno a la sucursal para completar tareas administrativas. Se coordinó con las sucursales 1 y 2 ubicadas en Caracas, las rutas de visitas a realizar que incluyeran a los vendedores pertenecientes a los distintos sub-canales, elegidos al azar, y sin que ellos tuvieran el conocimiento de que iban a ser acompañados para evitar preparaciones que distorsionaran el proceso de lo que realmente hacen.

La programación de visitas para Franquicias, se realizó en función del día de la reposición de inventario, a objeto de visualizar las tareas que desempeña el coordinador encargado.

Fase 2: Utilizando el conocimiento del proceso adquirido en la fase 1, se estableció un cuestionario de preguntas que sirviera de base para realizar entrevistas estructuradas a los representantes de venta que operan fuera de la región capital mediante una conferencia telefónica. Estas entrevistas se realizaron con el objeto de profundizar sobre aspectos que resaltaron del proceso observado en la región capital durante la fase 1 y confirmar que sea un proceso generalizado en el interior del país.

Cabe destacar que la fase 1 tuvo mayor peso, alrededor de un 30% del total de vendedores, en la observación del proceso para los sub-canales Prémium, Mayor y OT, y un peso del 10% del total de vendedores en la fase 2 para los mismos sub-canales. Mientras que, en Franquicias la proporción fue contraria, 10% y 30% respectivamente para las fases 1 y 2, dado que las franquicias se concentran en su mayoría en las zonas del interior del país.

4.4 Resultados obtenidos en la fase 1

A través de la observación directa del proceso y entrevistas no estructuradas, se obtuvo la siguiente información:

- El 75% de los representantes de venta de los sub-canales Prémium, Mayor y OT llegan a la sucursal con retraso en consideración a la hora establecida.
- Todos los representantes de venta atendieron sus tareas administrativas al inicio de la jornada en la sucursal.
- Los representantes de venta no llevan la tablet en las salidas a calle.
- Todos los representantes de venta revisan, a su llegada al comercio, el pasillo donde se encuentran los exhibidores de los productos de PepsiCo, así como también los depósitos.
- Todos los representantes de venta toman pedido de manera manual.
- Ningún representante de venta presenta al cliente el pedido sugerido.
- Ningún representante de venta negocia la toma de pedidos con los clientes.

- Un 20% de los vendedores ofrecen productos que no se encuentran disponibles en el inventario.
- Los vendedores de OT, Prémium y Mayor cargan los pedidos en la aplicación POL al regresar a la sucursal.
- Un 20% de los vendedores observados del sub-canal OT cargan en la aplicación POL productos que no corresponden al local comercial.
- En un 30% de las rutas de visita realizadas se encontraron comercios cerrados.
- En todas las rutas de visita se encontraron comercios que no tomaban pedidos por tener “suficiente inventario”.
- En el sub-canal Franquicias el coordinador usa la tablet y carga el pedido directamente en POL al momento de realizar la reposición de inventario.
- En el sub-canal Franquicias se negocia el pedido sugerido.
- Se observaron clientes que informan que algunos de los productos de sus pedidos no les llega en las cantidades solicitadas.
- Alrededor del 80% de los clientes del sub-canal Prémium solicitaron productos en unidades de embalajes (mangas) menores a lo acostumbrado (cajas) y cuya opción no se encuentra en la aplicación POL.

4.5 Resultados obtenidos en la fase 2:

Con base a los aspectos más resaltantes del proceso observado en la Fase 1 referidos a: uso de la tablet para realizar la toma del pedido en tiempo real, pedido sugerido, ausencia de negociación, negocios cerrados, reposición de inventario para el caso de Franquicias, los cuales sirvieron de base para la elaboración de un cuestionario, a fin de llevar a cabo entrevistas estructuradas con los vendedores de los diferentes sub-canales que operan en el interior del país. A continuación, se muestra una serie de preguntas tipo que sirvieron de base para abordar los tópicos previamente expuestos, el detalle del cuestionario se encuentra en el Anexo 2 :

- ¿Qué actividad(es) realiza usted al momento de llegar al comercio?
- ¿Cómo realiza la toma de pedido?

- ¿Qué estrategias aplica para mejorar las ventas con los clientes?
- ¿Qué productos del portafolio le ofrece usted al cliente?
- ¿Cuándo y cómo carga los pedidos en la aplicación POL?
- ¿De los clientes que visitas semanalmente, cuántos de ellos no solicitan productos y por qué?
- ¿Cómo realiza la venta cuando visita al cliente? Pregunta dirigida a coordinadores de franquicias.

Los resultados obtenidos en las entrevistas estructuradas confirmaron las observaciones recogidas en la fase 1 como una práctica generalizada, el proceso de pre-venta con sus deficiencias se lleva a cabo en la zona del interior igual que en la región capital para los sub-canales Prémium, Mayor y OT. Así mismo, los coordinadores entrevistados del sub-canal Franquicias coincidieron en la realización del proceso de reposición de inventarios dejando claro que no pueden permitirse desviaciones en el mismo pues deben ceñirse a las condiciones establecidas en el contrato firmado entre PepsiCo y el franquiciado y velar por su funcionamiento.

El estudio realizado al proceso de venta bajo la modalidad de pre-venta a través de las técnicas utilizadas observación y entrevistas da cuenta que el proceso es idéntico para los sub-canales Prémium y Mayor, y muy similar al realizado por los vendedores del sub-canal Comercio Organizado, la única diferencia es que en Prémium y Mayor los vendedores realizan tareas asociadas a la cobranza de las facturas pendientes mientras que los vendedores de Comercio Organizado no. El proceso en el sub-canal Franquicias es completamente diferente a los anteriores ya que, tratándose de un modelo de venta controlada, la toma de pedido pasa a ser un proceso de reposición de inventario puesto que las franquicias deben cumplir con lo estipulado en el contrato por ser aliado comercial de PepsiCo.

Bajo esta consideración, se procede a presentar el proceso de pre-venta actual mediante un diagrama de flujo para los sub-canales Prémium Mayor y Comercio Organizado, y otro para el sub-canal de Franquicias

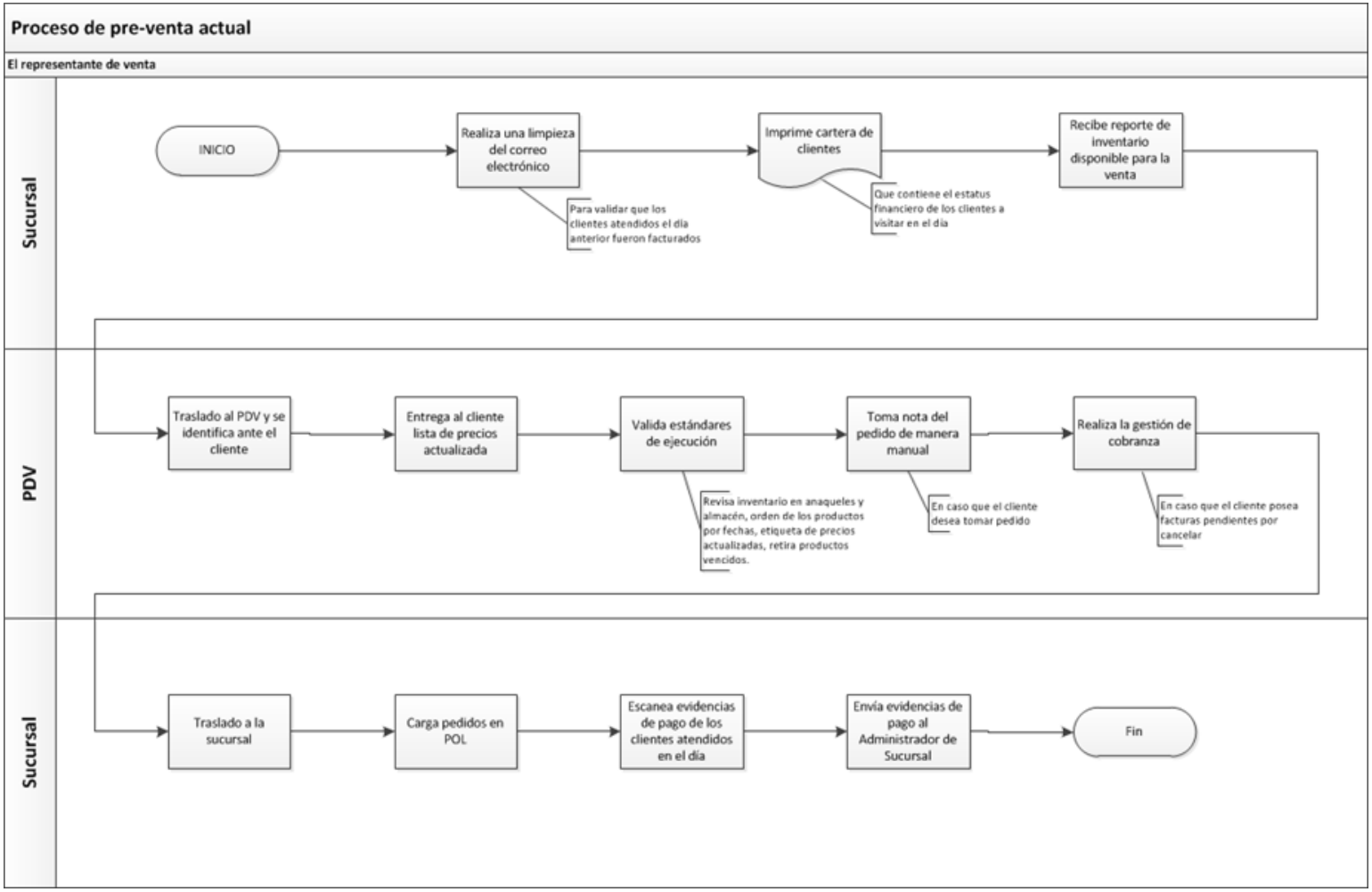


Figura 14: Proceso de pre-venta actual
Fuente: Elaboración propia

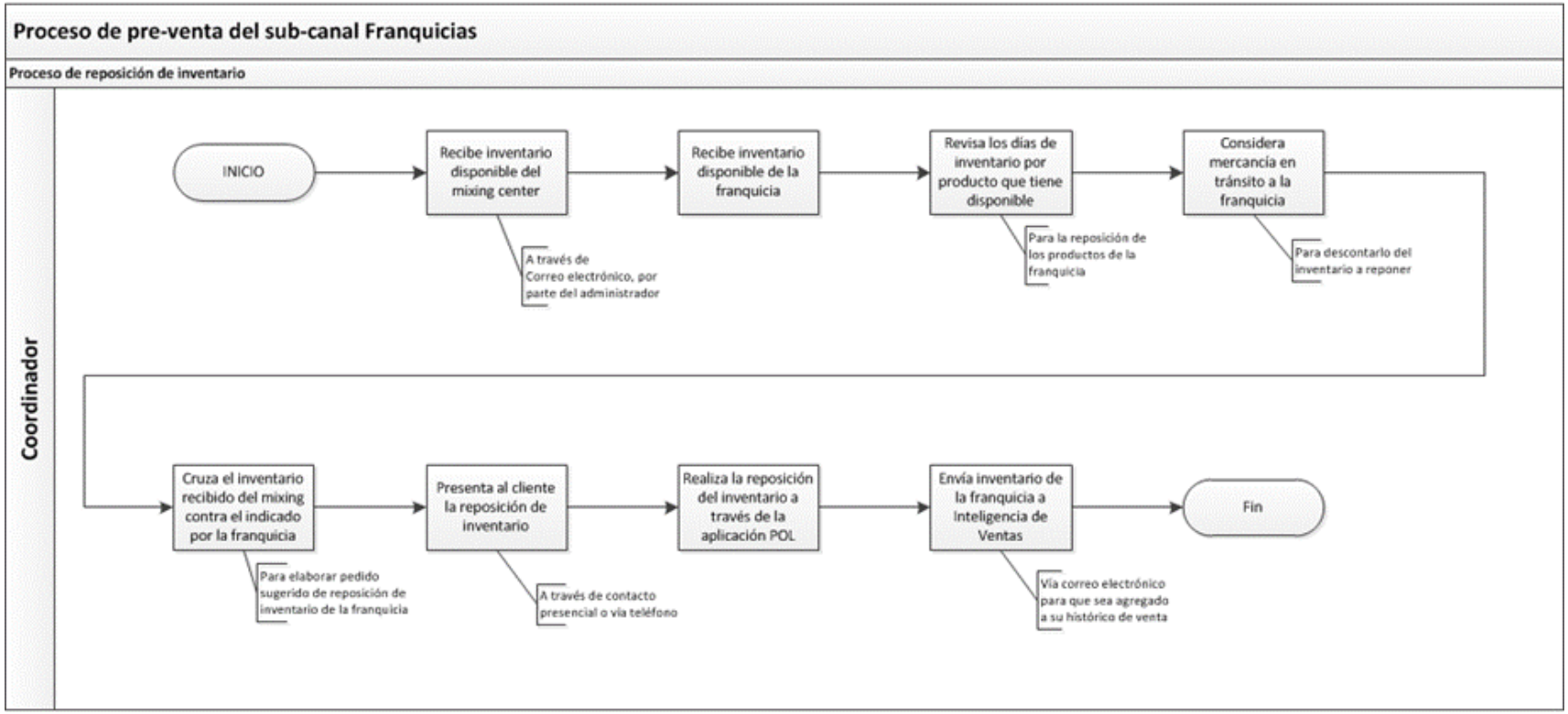


Figura 15: Proceso de pre-venta actual para el sub-canal Franquicias
Fuente: Elaboración propia

4.6 Análisis del proceso

El análisis del proceso de venta bajo la modalidad de pre-venta que actualmente llevan a cabo los diferentes sub-canales arrojó resultados que permiten aseverar que el sub-canal Franquicias cumple con el procedimiento establecido por PepsiCo, ya que no se detectaron errores ni se visualizaron discrepancias en el paso a paso de las tareas que realizan los coordinadores a cargo.

Entretanto, el proceso que lleva a cabo los sub-canales Mayor, Prémium y Comercio Organizado (OT) aunque se corresponde con el modelo establecido por PepsiCo comentado al inicio de este capítulo, en lo que se refiere a las tareas administrativas que se realizan en la sucursal, sí presenta diferencias en el resto del procedimiento. Las diferencias de proceso ocurren durante la visita al cliente en el comercio o PDV resaltando que el pedido se toma manualmente, no se cargan directamente en POL y se saltan pasos importantes como es la presentación del pedido sugerido y la negociación con el cliente. Recordemos que el pedido sugerido es la carga de productos recomendada por la empresa para vender a los clientes.

El pedido solicitado por los diferentes clientes durante la ruta de visitas se carga en POL al retornar a la sucursal.

Del contraste de la información entre el cómo se hace y cómo debe hacerse queda claro que no se sigue el procedimiento establecido, lo cual origina retrasos en el proceso atribuibles al vendedor por el desfase de tiempo existente entre el momento en que toma el pedido en el comercio y su carga en la aplicación; y a la misma aplicación POL que no cuenta actualmente con la funcionalidad de pedido sugerido, entre otras.

Este desfase entre la toma de pedido y su carga en POL estaría asociado, en principio, a la costumbre que tienen los vendedores de hacerlo mediante anotaciones, porque no llevan la herramienta de trabajo (tablet) asignada por la empresa, bien porque les resulta más fácil tomar el pedido manualmente o porque agotan sus datos móviles en el uso de aplicaciones no relacionadas con el trabajo. Adicionalmente, los vendedores, en la práctica, no realizan negociaciones con el

cliente, sino que son netamente tomadores de pedido incumpliendo con sus funciones como vendedor bien por rapidez en la tarea o por falta de habilidades para hacerlo, de hecho, ofrecen al cliente productos en venta fuera de temporada de producción cuyo pedido no puede ser satisfecho por la empresa.

Existen otros factores que influyen en el proceso de pre-venta que no se visualizan a nivel del contraste de los diagramas pero que ejercen influencias en su buen desenvolvimiento tales como; comercios cerrados incluidos en la ruta, clientes que no solicitan pedidos, se cargan en POL pedidos de clientes con productos que no se corresponden con su línea de negocio, clientes que solicitan pedidos en unidades de embalaje no diseñadas en POL.

Todos estos factores que afectan el buen desempeño del proceso de venta bajo el modelo de pre-venta lógicamente se manifiestan en el comportamiento de los indicadores de gestión eficiencia de venta (EVA) y nivel de servicio (Ns). Veamos cómo: al no cargar el pedido en POL justo en el momento en que se está tomando sino cuando se completa la ruta de visitas, algunos de estos pedidos no entran en la corrida del día, sino que pasan a la corrida de rezagados del día siguiente, con lo cual las cantidades solicitadas pueden no ser satisfecha por la merma del inventario. A este hecho se suma que no se hace uso del pedido sugerido lo que afecta el nivel del inventario, y si además no existe negociación con el cliente, al menos por el conocimiento que se tenga del mismo, se cargan los pedidos en POL en cantidades que luego no van a ser satisfechas en la facturación y despacho. Todos estos factores se traducen en cantidades de productos solicitadas que no se facturan en su totalidad y por ende afectan el Ns.

De igual manera, el EVA exige que toda visita se convierta en una venta, si el vendedor no aplica técnicas de negociación porque no sabe, no ha desarrollado habilidades, no puede usar la recomendación del pedido sugerido, no se apoya en su experiencia y conocimiento del cliente u otras, las posibilidades de potenciar una venta se reducen. Más aún, si el vendedor se encuentra frente a un cliente que demuestra duda o no desea tomar pedidos porque teme a una baja o desmejora de la rotación del inventario causada por la pérdida del poder adquisitivo, o, encuentra comercios cerrados en su ruta de visitas, entonces

genera visitas innecesarias que contribuyen a la carga de la cartera de clientes, todos inactivos, y por ende favorece niveles no deseados de EVA.

Para dar mayor visibilidad a las causas que determinan el problema de desempeño del proceso de pre-venta reflejados en los indicadores EVA y Ns, en las figuras siguientes se presenta el diagrama causa-efecto para cada indicador:

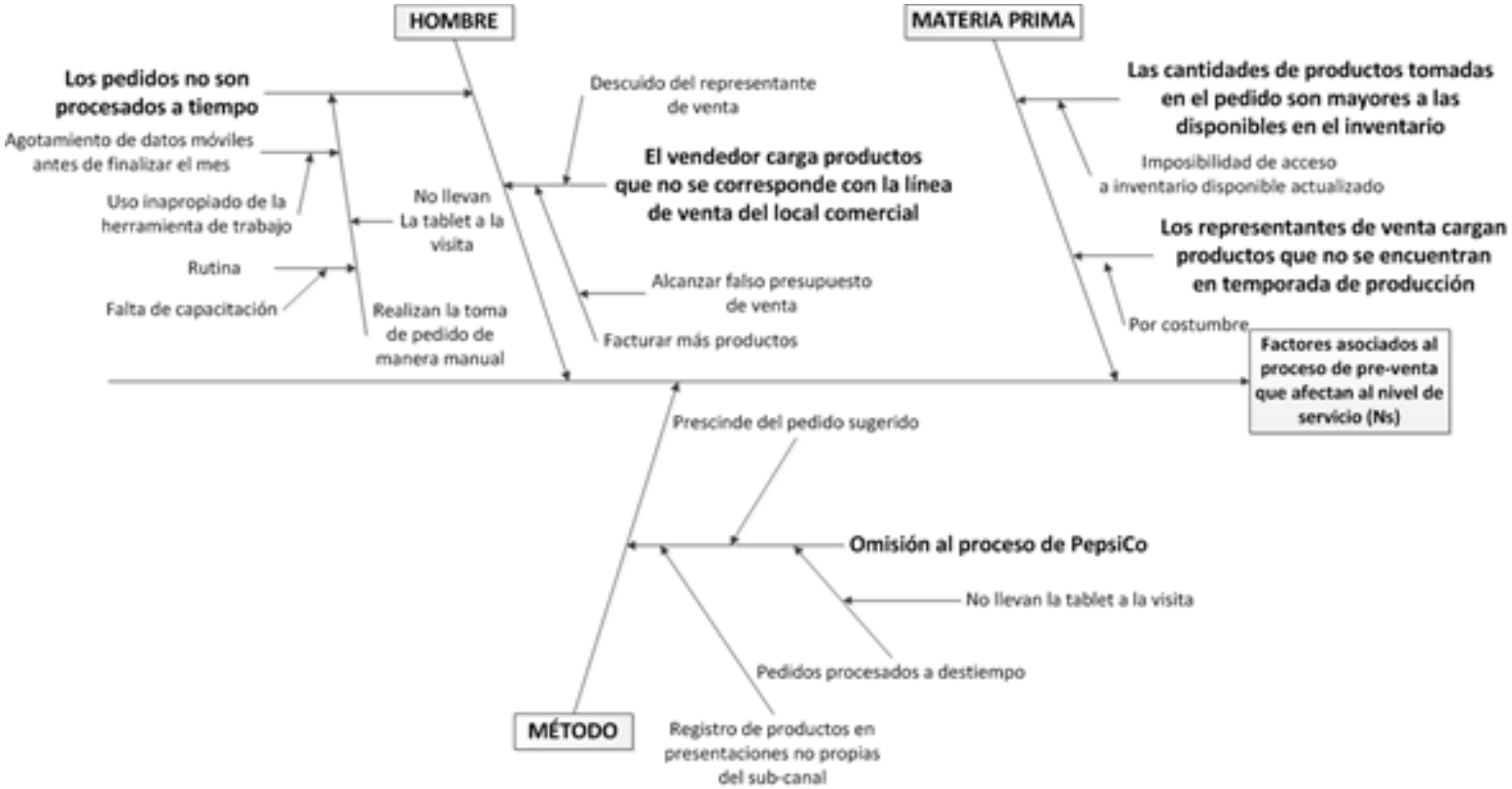


Figura 16: Diagrama causa-efecto de los factores asociados al proceso de pre-venta que afecta el nivel de servicio
Fuente: Elaboración propia

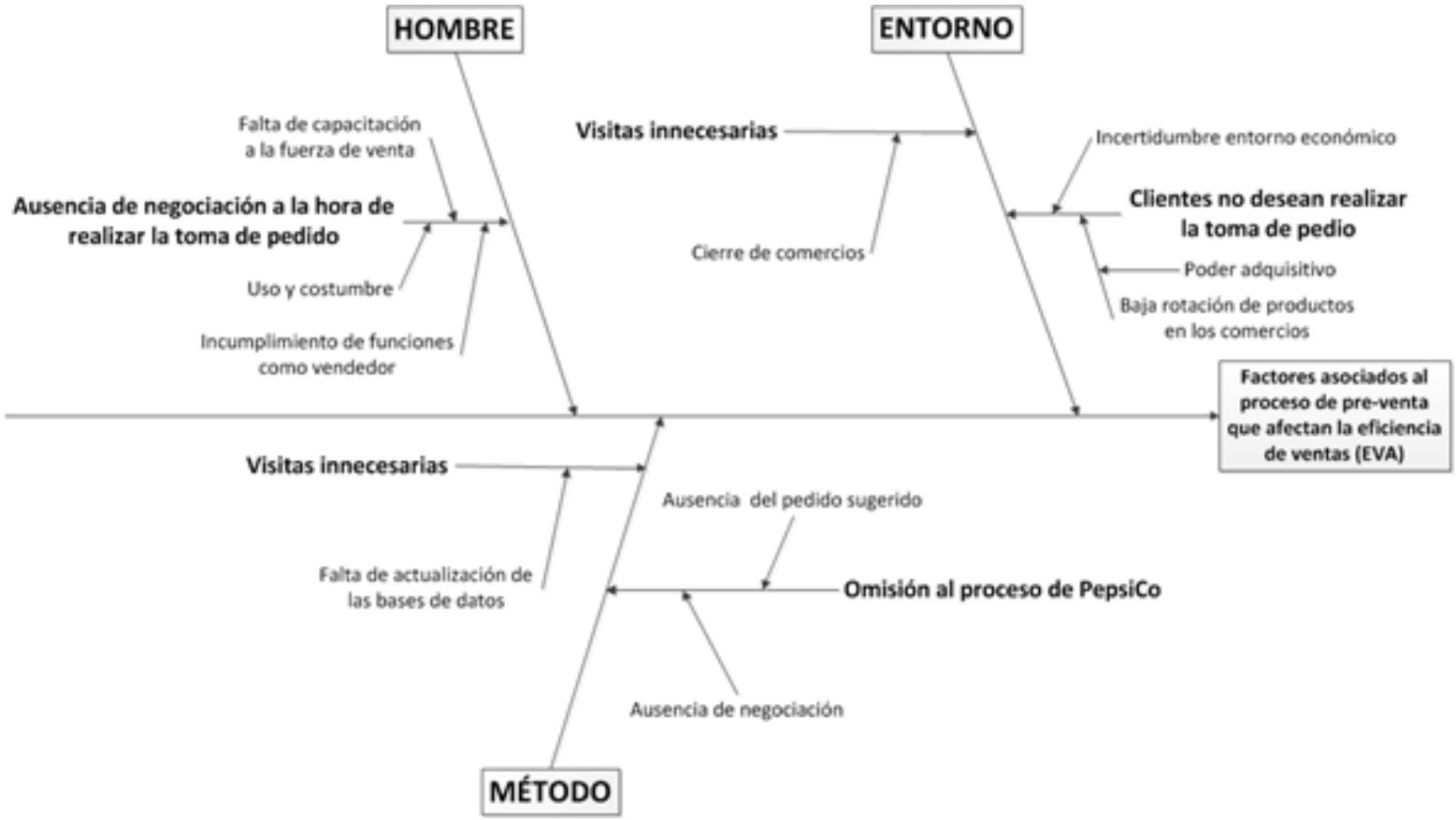


Figura 17: Diagrama causa-efecto de los factores asociados al proceso de pre-venta que afecta la eficiencia de ventas
Fuente: Elaboración propia

Del análisis previo surgen como causas a atender para mejorar el proceso las señaladas en el diagrama causa – efecto y adicionalmente se detectaron áreas de mejora que deben ser atendidas, divisadas en los resultados en las fases de recopilación de información, tal es el caso de la solicitud de pedidos del sub-canal Prémium en formatos no previstos (mangas) que generan re-trabajo aunque no afecta directamente el desempeño de los indicadores de gestión, así como también, la determinación del pedido sugerido en la actividad negociadora de los vendedores.

Una vez estudiado todo el proceso de pre-venta, determinado y analizadas las causas que originan el mal desempeño de los indicadores; en atención a los objetivos de la empresa para el último cuatrimestre del año, se procedió a priorizar las causas que deben solventarse a través de los criterios delimitados por la empresa, la urgencia en la resolución de la causa y del impacto positivo que traería corregirla, para lo cual se realizó una consulta con las gerencias operativas de la Dirección de Ventas.

Para ello, se hizo 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 medición servirá de indicador para determinar el peso que tiene cada causa en el problema principal.

En la Figura 18 se observa la pregunta asociada a cada criterio de evaluación, así como los niveles de la escala utilizada.

Impacto: De corregir este factor ¿Qué tan positivo sería el impacto?

1	2	3	4	5
Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Urgencia: ¿Qué tan urgente es corregir este factor?

1	2	3	4	5
Nada Urgente	Poco Urgente	Moderadamente Urgente	Urgente	Muy Urgente

Figura 18: Escala Likert para análisis de criticidad
Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 2 que se muestra a continuación se puede observar la cuantificación de las causas raíces presentadas en los diagramas causa-efecto de los diferentes sub-canales, según el juicio de la gerencias operativas de la Dirección de Ventas.

En la Tabla 2 se aprecia el nivel de criticidad que posee cada causa, a través del producto de los dos criterios de decisión: nivel de impacto positivo y urgencia de corregir el factor. Se recurrió al producto de los valores para obtener resultados más evidentes, ya que la magnitud final de los mismos permite tener una mejor percepción de la importancia de cada una de las causas desde el punto de vista de PepsiCo, cabe destacar que la información presentada contempla las causas ordenadas en forma decreciente, siendo lógicamente la primera la de mayor importancia.

Tabla 2 Análisis de criticidad de las causas encontradas en los procesos de pre-venta de los sub-canales
Fuente: Elaboración propia

Prioridad	Causa	Causa menor	Indicador afectado	Sub-canal afectado	Criterio		Total
					Impacto	Urgencia	
1	El representante de venta carga productos que no se corresponde con la línea de venta del local comercial	Descuido por parte del representante de venta, facturar más productos	Ns	Comercio Organizado	5	5	25
2	Re-trabajo por parte del vendedor y administrador de sucursal	POL no permite cargar productos en mangas	N/A	Prémium	5	5	25
3	Los pedidos no son procesados a tiempo	Realizan la toma de pedido de manera manual, rutina, datos móviles	Ns	Prémium Mayor Comercio Organizado	4	5	20
4	El representante de venta no presenta pedido sugerido	No está diseñado en la aplicación POL	EVA, Ns	Prémium Mayor Comercio Organizado	5	4	20
5	Visitas innecesarias	Cierre de los comercios	EVA	Prémium Mayor Comercio Organizado	4	4	16

6	Ausencia de negociación a la hora de realizar la toma de pedido	Incumplimiento de funciones como vendedor, no apoyarse en el pedido sugerido	EVA	Prémium Mayor Comercio Organizado	4	3	12
7	Las cantidades de productos tomadas en el pedido son mayores a las disponibles en el inventario	Todos los sub-canales se alimentan de una misma bodega	Ns	Prémium Mayor Comercio Organizado Franquicias	5	2	10
8	Los vendedores cargan productos que no se encuentran en temporada de producción	Uso y costumbre	Ns	Prémium Mayor Comercio Organizado	4	2	8
9	Clientes no desean realizar la toma de pedidos	Baja rotación de los productos	EVA	Prémium Mayor Comercio Organizado	3	1	3

Una vez realizado el análisis de criticidad de las diferentes causas encontradas, es pertinente determinar el porcentaje de participación de las mismas del total de los efectos causados (puntaje), para conocer el número de causas que constituyen el mayor porcentaje de los efectos, de manera que se separen las causas más relevantes del total y se concentren los esfuerzos en determinar sus soluciones.

A continuación, se hará uso del diagrama de Pareto para lograr el objetivo previamente descrito.

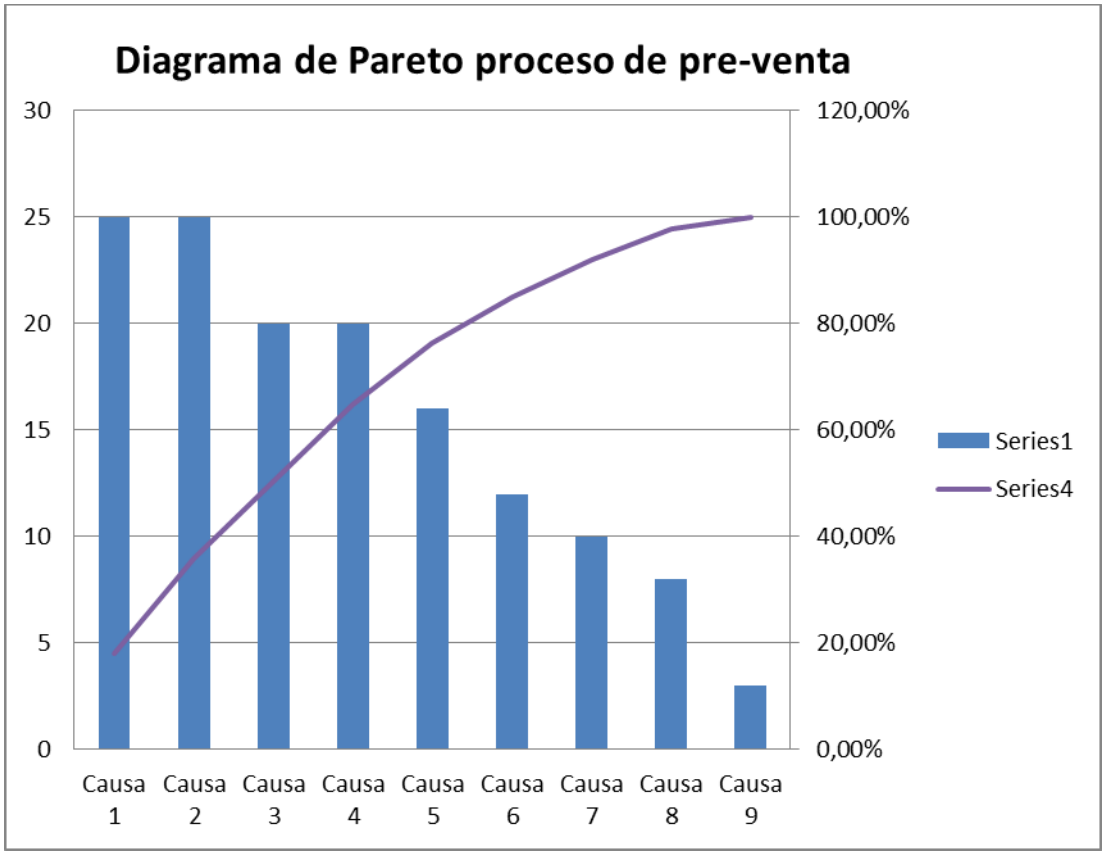


Figura 19: Diagrama de Pareto del proceso de pre-venta
Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior demuestra que de 9 causas totales encontradas en el proceso de pre-venta 6 de ellas constituyen el 84,89% de los efectos sobre el problema de este modelo, con lo cual la ejecución de un plan de mejoras que logren su corrección daría por satisfecho el presente desarrollo.

5 Capítulo V: Propuestas de mejora

La selección de las acciones de mejora es una consecuencia lógica del conocimiento de las causas que generan el problema, ya identificadas en el capítulo anterior, cuya ejecución conduzcan a mitigarlas y así el proceso de venta bajo el modelo de pre-venta se lleve a cabo conforme a lo establecido en su diseño y responda a los requerimientos de la empresa. En tal sentido, en la Tabla 3 se presenta un cuadro resumen contentivo de las causas o factores estudiados, acompañados de las potenciales soluciones que conducirán a las acciones para corregirlas, el nivel de prioridad para su atención y sub-canal al cual va dirigida.

Tabla 3: Soluciones potenciales para los sub-canales estudiados.
Fuente: Elaboración propia

Prioridad	Causas	Soluciones	Sub-canal
1	Los representantes de venta cargan productos que no se corresponde con la línea de venta del local comercial	Delimitar lista de productos por cliente / Mejorar y/o reforzar entrenamiento de vendedores en lo relativo a registro de pedidos y cartera de productos por tipo de cliente	Comercio Organizado
2	Re-trabajo por parte del vendedor y administrador de sucursales	Inclusión de presentaciones solicitadas por los clientes al momento de registrar los pedidos	Prémium

3	Los pedidos no son procesados a tiempo	Acciones correctivas que favorezcan la adecuada capacitación y/o ejercicio de las funciones de los vendedores	Mayor Prémium Comercio Organizado
4	Los representantes de venta no presentan el pedido sugerido	Facilitar el acceso y uso del pedido sugerido durante la visita / negociación con el cliente	Mayor Prémium Comercio Organizado
5	Visitas innecesarias	Depurar las Bases de Datos	Mayor Prémium
6	Ausencia de negociación a la hora de realizar la toma de pedido	Acciones correctivas que favorezcan la adecuada capacitación / ejercicio de las funciones de los vendedores	Mayor Prémium Comercio Organizado

De la columna “soluciones” de la tabla previa, se puede observar que existen dos (2) grandes direcciones hacia donde apuntan las acciones que deban implementarse, a saber: acciones para el personal y acciones de sistemas de apoyo.

5.1 Acciones para el personal:

Para establecer las acciones a seguir que conllevaran a la formulación de propuestas dirigidas a mejorar el desempeño del personal que forma parte del proceso se consideraron tres (3) aristas a saber:

- Capacitación de la fuerza de ventas:

Orientada a la dotación de técnicas y herramientas que contribuyan a desarrollar capacidades en el vendedor que lo motiven en la consecución de logros en su función laboral, compromiso y disposición en brindar un servicio de excelente calidad al cliente.

Este aspecto deriva en dos (2) opciones: si la fuerza de ventas no ha recibido capacitación en fecha reciente, entonces se debe gestionar con las áreas respectivas (RRHH, Tecnología de Información y Mercadeo) la jornada de capacitación o refrescamiento del entrenamiento. La otra opción sería, si la fuerza de ventas recibió capacitación recientemente, entonces, revisar el contenido del curso recibido, actualizarlo si fuera el caso y establecer controles de supervisión para su cumplimiento.

Se pudo conocer que la última capacitación realizada ocurrió a mediados del 2013, con lo cual y en consideración a las mejoras que se implementaran en el proceso de ventas, lo pertinente es implementar la jornada de entrenamiento y capacitación a las fuerza de ventas.

- Control y gestión de vendedores:

Se propone medir el desempeño de cada vendedor y región por sub-canal mediante el cálculo de los indicadores EVA y Ns, responsabilizando al encargado de cada sub-canal del seguimiento respectivo.

Realizar la revisión de todo el proceso de control y gestión que realizan los vendedores.

Visto que los aspectos señalados en este punto corresponden a temas propiamente de la gestión de ventas y no de la revisión del proceso, objeto de este desarrollo, se considera prudente realizar recomendaciones a los responsables del tema de gestión.

- Definir un sistema de alertas para la notificación de la actualización del proceso de pre-venta.

En este punto se requiere que el vendedor, además de sus funciones naturales, se constituya en un controlador del proceso de pre-venta, notificando oportunamente las incidencias que pueda conseguir durante el desarrollo de su ruta de visitas, un ejemplo sería, contar con la posibilidad de alertar en tiempo real que un comercio cerró sus puertas, lo cual redundaría en el mantenimiento de una base de clientes activos. El mismo criterio de alertas aplicaría en sentido contrario, que sean los vendedores quienes pudieran recibir de las sucursales notificaciones como recordatorios de tipos de promociones, ofertas, lanzamientos de nuevos productos, entre otros, que beneficiaría la relación con el cliente. En ambos casos, la implementación de estas acciones ameritaría un desarrollo a nivel de la aplicación de trabajo.

5.2 Acciones en los sistemas de apoyo

No existen dudas en cuanto a que el buen desempeño de los vendedores dentro del proceso de venta es fundamental en la clave del éxito, siendo no menos cierto que este desempeño requiere que los recursos materiales, medios y equipos respondan a sus requerimientos, razón por la cual es imperativo hacer las adecuaciones necesarias en la aplicación y sistemas para que realmente sirvan de apoyo y faciliten el trabajo de los vendedores. En tal sentido, se consideraron las siguientes acciones:

- Para la aplicación POL:

Incluir funcionalidades para el registro de pedidos que incluyan lista de productos por clientes, actualización de presentaciones, inclusión de pedido sugerido.

- Para SAP:

Configurar el sistema SAP para que genere los archivos por vendedor y región de cada sub-canal de los indicadores EVA y Ns, así como también la depuración y mantenimiento de la base de datos contentiva de la cartera de clientes.

5.3 Propuestas de mejora y plan de acción:

De acuerdo a los lineamientos de PepsiCo, las propuestas a implementar deben ser acciones correctivas que conduzcan al buen desenvolvimiento del proceso, su ejecución no debe exceder el periodo establecido para el desarrollo de este trabajo (julio-diciembre) y deben implementarse con los recursos humanos, materiales y medios tecnológicos que existan en la empresa. En tal sentido, se procederá a explicar detalladamente cada una de las propuestas elegidas y como se llevarán a cabo cada una de ellas, asimismo, los potenciales beneficios asociados y las acciones necesarias que deben realizarse para lograr su implementación con su respectiva duración, la cual fue estimada a través de sesiones de trabajo con la Dirección de Ventas y los distintos equipos responsables de cada propuesta.

5.3.1 Segmentar la lista de productos en POL de acuerdo al tipo de comercio, excluyendo aquellos productos que no son acordes al punto de venta atendido:

Responsables: Dirección de Ventas

Esta propuesta está dirigida para corregir errores del proceso en el sub-canal Comercio Organizado, perteneciente al Canal Cuentas Claves, cuyos vendedores actualmente cargan pedidos de productos en diferentes presentaciones aun cuando el modelo de negocio de sus clientes no admite productos de pequeño gramaje, por lo que se propone excluir esta presentación del portafolio de productos que se muestra en la aplicación POL.

¿Cómo se hará esta segmentación? Se debe solicitar el listado de los productos con su respectivo código SAP al departamento de Datos Maestros y enviarlo al Gerente Regional de Cuentas Clave para que cruce este listado con su base de datos y así determinar cuáles códigos de productos no se corresponden con su línea de negocios, remitiendo el documento con la información resultante a la gerencia Desarrollo de Ventas.

Recibido el documento, el Pasante Universitario facultado como administrador de POL, perteneciente a la Gerencia Desarrollo de Ventas, ingresa

en el sistema y procede a realizar la exclusión de los productos solicitados por el Gerente Regional. Cabe destacar que esta propuesta también ofrece la oportunidad de validar que la información suministrada por Datos Maestros sea congruente con la que maneja el Gerente del canal en cuanto a descripción y código del producto.

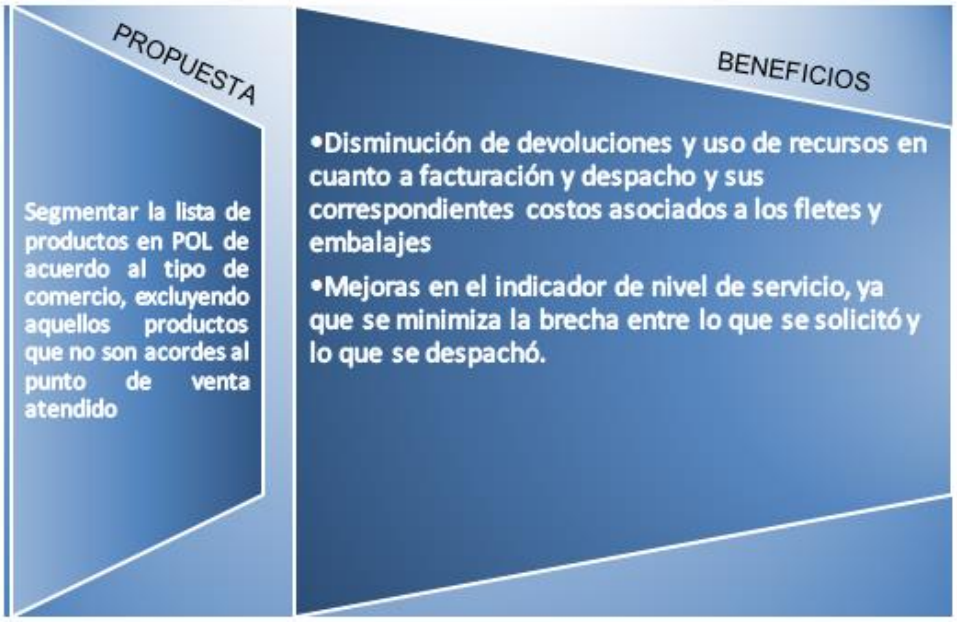


Figura 20: Valoración de la propuesta 1
Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	PRELACIÓN	DURACIÓN
1	**Segmentar lista de productos en POL**		**1 SEMANA**
1.1	Solicitar a Datos Maestros la lista de productos	-	1 DÍA
1.2	Recibir por parte de Datos Maestros la lista de productos	1.1	1 DÍA
1.3	Envíar al Gerente Regional la lista de productos	1.2	1 DÍA
1.4	El Gerente Regional realiza cruce de listas de productos	1.3	1 DÍA
1.5	Recibir por parte del Gerente la lista de productos actualizada	1.4	1 DÍA
1.6	Realizar la exclusion de productos en POL	1.5	2 DÍAS

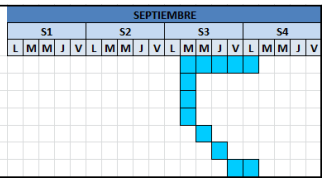


Figura 21: Plan de implementación propuesta 1
Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Configurar la aplicación POL de manera que permita a los supervisores cargar pedidos en "mangas" y "cajas":

Responsables: Dirección de Ventas – Departamento de Tecnología de Información

En las condiciones actuales del mercado, algunos clientes del sub-canal Prémium perteneciente al canal Tradicional, eventualmente solicitan sus pedidos en una cantidad menor a la contenida en una caja, es decir solicitan mangas de

productos, unidad de venta no configurada en POL, lo que trae como consecuencia reprocesos de tareas (el supervisor carga en POL los pedidos en cajas y posteriormente envía un correo electrónico a administración de sucursal informando cuales de esas cajas son pedidos en mangas para que sea modificado). Por lo que se propone, incluir en la interface de la toma de pedido el campo de “manga” como unidad de venta.

Esta propuesta será atendida por el equipo de Tecnología de Información encargados de los diseños y desarrollo con quienes en mesa de trabajo se ha coordinado el tema y evaluado los requerimientos necesarios para su ejecución.

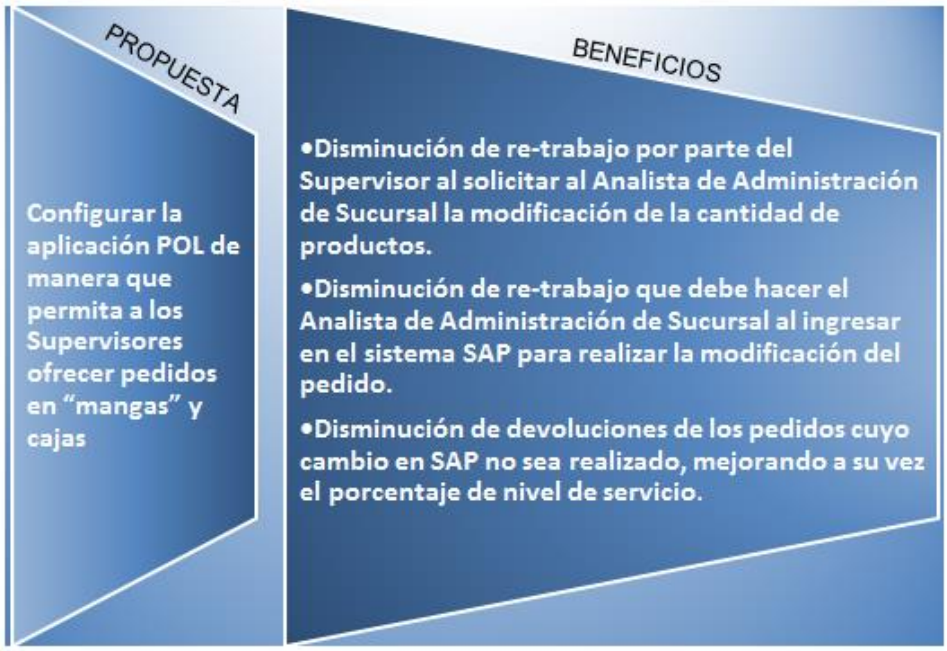


Figura 22: Valoración de la propuesta 2
Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	PRELACIÓN	DURACIÓN
2	**Configuración de unidades de Venta en POL**		**14 DÍAS**
2.1	Coordinar las actividades a realizar	-	1 DÍA
2.2	Desarrollo de la interface por parte de Tecnología	2.1	7 DÍAS
2.3	Reunión para dar seguimiento al desarrollo de la interface	2.2	3 DÍAS
2.4	Pruebas piloto	2.3	1 DÍA
2.5	Ajustes y correcciones	2.4	3 DÍAS
2.6	Pruebas piloto	2.5	1 DÍA
2.7	Subida a productivo	2.6	1 DÍA

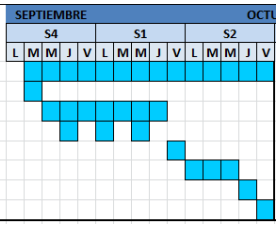


Figura 23: Plan de implementación propuesta 2
Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Capacitar a los representantes de venta para que realicen la toma de pedido directamente en la aplicación POL:

Responsables: Dirección de Ventas – Departamento de Tecnología de Información

Es necesario capacitar a los representantes de venta para que hagan uso de su herramienta de trabajo durante la visita al comercio, de manera que los pedidos sean cargados directa e inmediatamente en POL, a fin de reducir los tiempos de procesamiento y facturación de los pedidos y que se pueda realizar un seguimiento en tiempo real de la actividad de los representantes de venta. Adicionalmente, y de manera importante, se garantiza un mejor nivel de servicio ya que los pedidos serán cargados y procesados en la primera corrida por lo que se contará con el inventario del día y no con el inventario sobrante de la corrida del primer turno o rezagados.

Por temas de costo, la Gerencia de Desarrollo de Ventas procederá a realizar la capacitación del personal mediante videoconferencia para los representantes de venta en el interior del país y un taller presencial para la región capital. Esta capacitación ser debe centrarse en aspectos importantes, a saber:

- Lograr una mayor implicación en el negocio por parte de los representantes de ventas. Concientizar sobre la importancia de usar POL en tiempo real.
- Refrescar conocimiento sobre su uso (funcionalidades, opciones, entre otros).
- Informar futuras innovaciones.

Se debe crear un compromiso en el representante de venta del uso de la herramienta en tiempo real, haciendo de su conocimiento que se hará un trabajo de seguimiento para verificar que efectivamente se esté usando en vivo mediante la eliminación progresiva de los pedidos que pasen en la corrida de rezagados por vendedor.

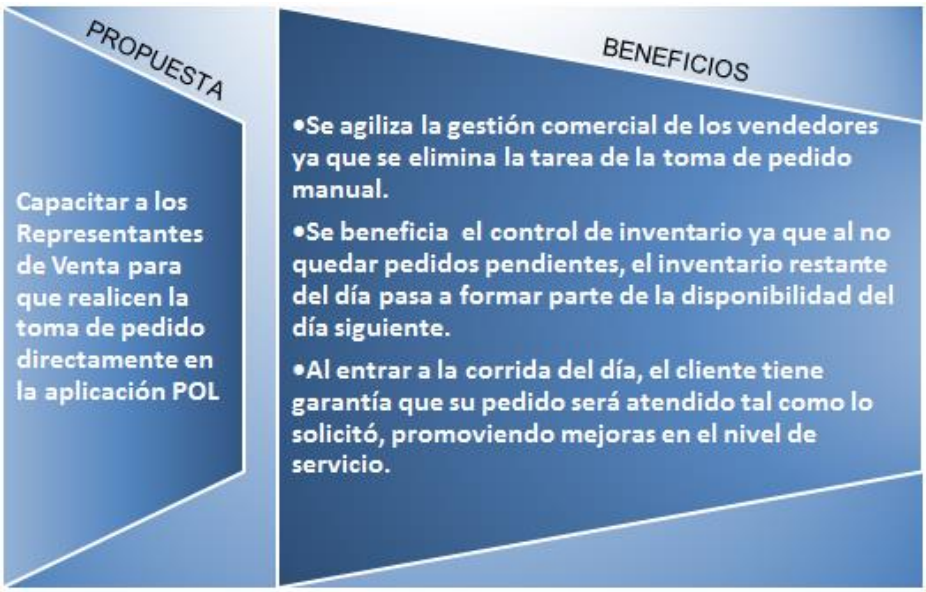


Figura 24: Valoración de la propuesta 3
Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	PRELACIÓN	DURACIÓN	OCTUBRE									
				S3					S4				
				L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L
3	**Capacitación para realizar toma de pedido en POL**		9 DÍAS										
3.1	Coordinar puntos a tratar con los Gerentes de cada Sub-canal	-	1 DÍA										
3.2	Preparación de la presentación	3.1	2 DÍAS										
3.3	Revision de las presentación	3.2	1 DÍA										
3.4	Correcciones de la presentación	3.3	1 DÍA										
3.5	Taller presencial con la Región Capital	3.4	1 DÍA										
3.6	Videoconferencia con región Centro	3.4	1 DÍA										
3.7	Videoconferencia con región Occidente	3.4	1 DÍA										
3.8	Videoconferencia con región Oriente	3.4	1 DÍA										

Figura 25: Plan de implementación propuesta 3
Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Instalar en POL la funcionalidad de pedido sugerido y adiestrar a los representantes de venta para que hagan uso de esta aplicación:

Se propone agregar una interface en POL que determine automáticamente el pedido sugerido a cada cliente de acuerdo a su historial de compras, rotación de productos, tiempo de entrega, entre otros, de manera que sirva como herramienta de negociación para los representantes de venta.

Al igual que la propuesta 5.3.2, se coordinó con el equipo de Tecnología de Información para el desarrollo de la interface al sistema con sus requerimientos y códigos necesarios.

Igualmente, se requiere instruir a los vendedores para que sean capaces de completar los campos requeridos en la aplicación POL, para que esta funcionalidad (pedido sugerido) sea realmente efectiva.

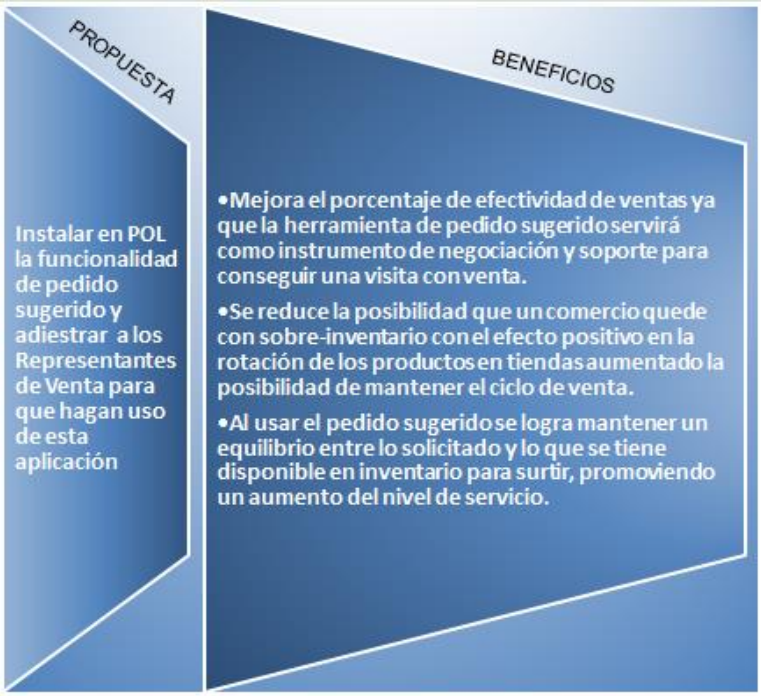


Figura 26: Valoración de la propuesta 4
Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	PRELACIÓN	DURACIÓN
4	**Instalar en POL funcionalidad de Pedido Sugerido**		**18 DÍAS**
4.1	Coordinar las actividades a realizar	-	1 DÍA
4.2	Desarrollo de la interface por parte de Tecnología	4.1	7 DÍAS
4.3	Reunión para dar seguimiento al desarrollo de la interface	4.2	3 DÍAS
4.4	Pruebas piloto	4.3	1 DÍA
4.5	Ajustes y correcciones	4.4	1 DÍA
4.6	Pruebas piloto	4.5	1 DÍA
4.7	Subida a productivo	4.6	1 DÍA
4.8	Preparación de la presentación	4.6	1 DÍA
4.9	Revision de las presentación	4.8	1 DÍA
4.10	Correcciones de la presentación	4.9	1 DÍA
4.11	Taller presencial con la Región Capital	4.10	1 DÍA
4.12	Videoconferencia con región Centro	4.10	1 DÍA
4.13	Videoconferencia con región Occidente	4.10	1 DÍA
4.14	Videoconferencia con región Oriente	4.10	1 DÍA

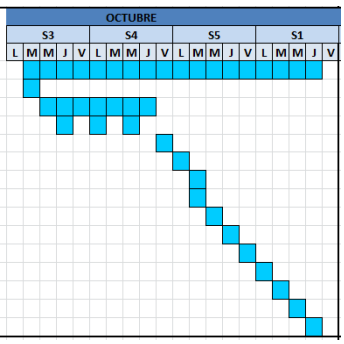


Figura 27: Plan de implementación propuesta 4
Fuente: Elaboración propia

5.3.5 Depurar la base de datos:

Responsables: Dirección de Ventas

Se propone realizar una depuración de la base de datos de los clientes asociados a los sub-canales de Mayor y Prémium, de manera que se eliminen del sistema aquellos que no hayan realizado una compra en los últimos tres meses, y

que se haya comprobado que existen causas suficientes para su desincorporación, a objeto de agilizar la gestión comercial de los representantes de venta ya que se reduciría el número de visitas innecesarias realizadas en su actividad laboral.

Para atender esta propuesta, primero, se debe solicitar la base de datos actualizada de cada sub-canal al departamento de Datos Maestros que contenga por cliente los pedidos realizados durante el año y determinar a través de una tabla dinámica cuales clientes no han realizado una compra en los últimos tres meses (agosto, septiembre, octubre). Generado el listado de cliente con cero compras, se procederá a valorar el impacto de su desincorporación de la base verificando el aporte que tuvo sobre las ventas totales en meses anteriores que si realizó pedidos o compras.

Posteriormente, se debe instruir a cada líder de venta que coordine con su equipo de vendedores una visita a los locales comerciales que se presumen desincorporar, priorizando estas visitas según la participación que haya tenido el comercio sobre las ventas totales, a los fines de gestionar su recuperación o exclusión definitiva, en consideración a si han cerrado el comercio, han cambiado de rubro comercial o si no desean comercializar más productos de PepsiCo.

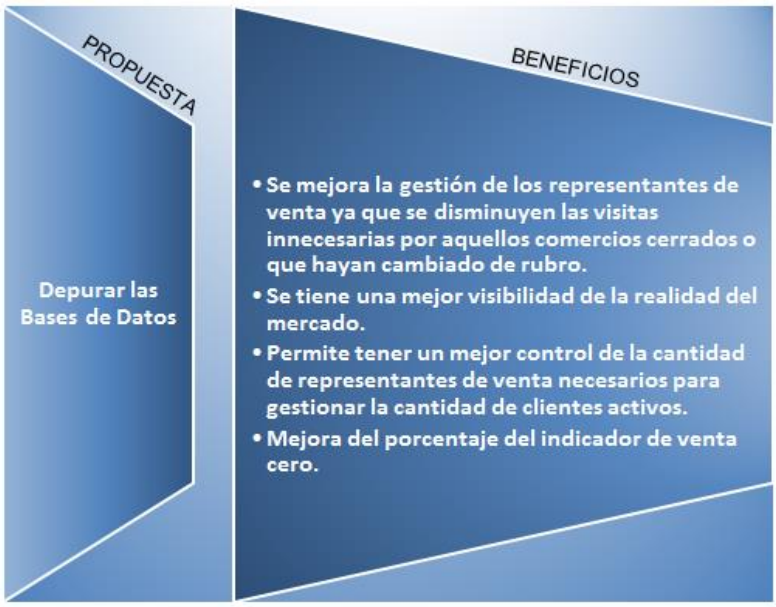


Figura 28: Valoración de la propuesta 5
Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	PRELACIÓN	DURACIÓN
5	**Depurar Bases de Datos**		**19 DÍAS**
5.1	Solicitar consolidado de venta para cada sub-canal de los ultimos 3 meses	-	1 DÍA
5.2	Recibir consolidado de ventas	5.1	1 DÍA
5.3	Verificar los clientes que no hayan realizado una compra en los ultimos 3 meses	5.2	1 DÍA
5.4	Evaluar porcentaje de participación de la compra de cada cliente del total de ventas	5.3	1 DÍA
5.5	Priorizar visita de cada cliente según porcentaje de participación	5.4	1 DÍA
5.6	Gestionar visita de recuperación de cliente con el Representante de Venta	5.5	3 SEMANAS
5.7	Agotada la gestión de visita, formalizar exclusión de clientes	5.6	1 DÍA

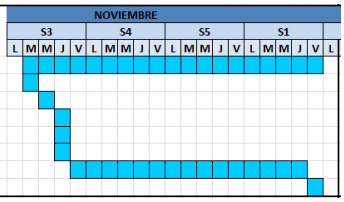


Figura 29: Plan de implementación propuesta 5
Fuente: Elaboración propia

5.3.6 Capacitar a los representantes de venta para que realicen el proceso de negociación con los clientes:

Responsables: Dirección de Ventas – Departamento de Mercadeo

De la misma forma que para la propuesta 5.3.3, se plantea adiestrar a los representantes de venta para que realicen una verdadera función de negociación, promoción y venta de las cantidades de productos al momento de realizar su actividad comercial y así potenciar un mayor volumen de ventas, y no limitarse a cargar en la aplicación POL únicamente lo que el cliente solicite.

Se propone realizar un taller presencial de adiestramiento para aquellos representantes de venta que se encuentren dentro de la capital y una reunión vía videoconferencia con aquellos que se encuentren en el interior del país, esta propuesta debe tomar en cuenta los siguientes aspectos importantes:

- Resaltar la importancia de negociar a la hora de efectuar una venta.
- Promover técnicas pertinentes de negociación que faciliten la tarea de los representantes.

El objeto fundamental de esta capacitación debe ser el de crear una cultura en los representantes de venta en el que ejecuten tareas de vendedores y no de tomadores de pedido, de manera que se promuevan las visitas con venta y se incremente el volumen en cantidad de productos de los pedidos cargados.

El equipo de mercadeo será el encargado de realizar esta propuesta y está pautada para el mes de diciembre.

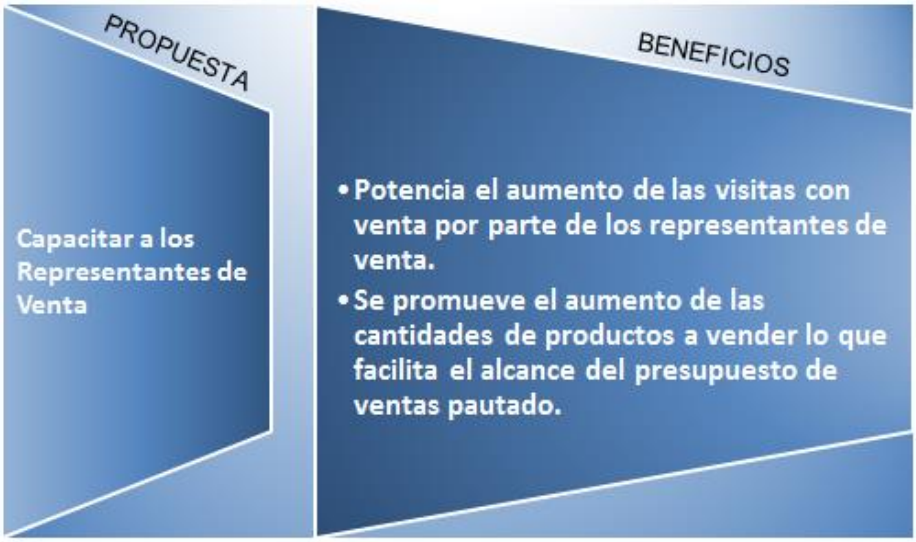


Figura 30: Valoración de la propuesta 6
Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	PRELACIÓN	DURACIÓN	DICI						
				S2						
				L	M	M	J	V	L	M
6	**Capacitación para proceso de negociación con los clientes**		**6 DÍAS**							
6.1	Coordinar puntos a tratar con los Gerentes de cada Sub-canal	-	1 DÍA							
6.2	Preparación de la presentación	6.1	1 DÍA							
6.3	Revision de las presentación	6.2	1 DÍA							
6.4	Correcciones de la presentación	6.3	1 DÍA							
6.5	Taller presencial con la Región Capital	6.4	1 DÍA							
6.6	Videoconferencia con región Centro	6.4	1 DÍA							
6.7	Videoconferencia con región Occidente	6.4	1 DÍA							
6.8	Videoconferencia con región Oriente	6.4	1 DÍA							

Figura 31: Plan de implementación propuesta 6
Fuente: Elaboración propia

5.3.7 Ejecución de auditorías.

Responsables: Dirección de Ventas

Se ha visto en muchas oportunidades que los representantes de venta no poseen datos móviles suficientes para usar su herramienta de trabajo en su gestión diaria, por lo que se propone que los líderes de venta realicen auditorías a sus representantes de venta cuando esto suceda, de manera que sea posible determinar si realmente sucedió por el consumo de datos referente a la aplicación POL o si ocurrió por temas personales referentes a uso de otro tipo de aplicaciones, descargas, etc.

Los líderes de venta deben revisar la sección del uso de datos móviles para evaluar si se le solicita al departamento de gastos una recarga de datos anticipada para el resto del mes (si fue por consumo de datos en POL), o si el representante

de venta incurrirá en dicho gasto (si el consumo fue por temas ajenos a la gestión comercial).

Se debe coordinar una reunión con los líderes de venta de cada región para instruirlos sobre cuáles deben ser las medidas pertinentes a tomar (previamente mencionadas), referentes a la auditoría y evaluación de incidencia cuando suceda el caso.

Cabe destacar que, si los pedidos de un representante de venta constantemente entran en la corrida de rezagados, es posible que se deba al mal uso de los datos, por lo cual es posible detectar la incidencia por esta vía.

Esta propuesta tiene como fin promover el uso de la herramienta de trabajo al momento de realizar la visita al local comercial.

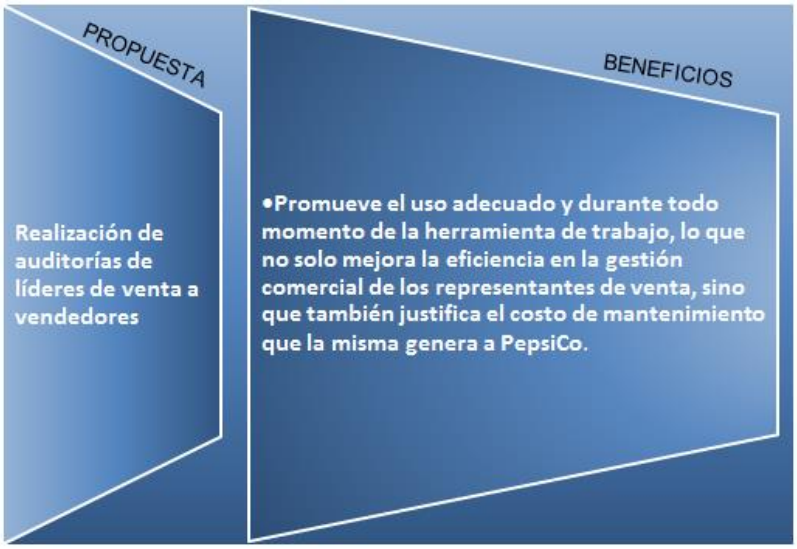


Figura 32: Valoración de la propuesta 7
Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA	DESCRIPCIÓN	PRELACIÓN	DURACIÓN	DICIEMBRE								
				S3				S4				
				M	M	J	V	L	M	M	J	V
7	**Auditorías a los vendedores**		**1 DÍA**									
7.1	Coordinar una conferencia telefónica para establecer instrucciones que los líderes de venta deben seguir	-	1 DÍA									

Figura 33: Plan de implementación propuesta 7
Fuente: Elaboración propia

5.4 Cronograma resumen.

Con base a lo presentado previamente, a continuación en la Figura 34 , se muestra un cuadro resumen que contiene la duración de cada una de las propuestas ya expuestas.

Figura 34: Cuadro resumen del plan de implementación de las propuestas
Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el plan de implementación de las mejoras se realizará en un periodo de 4 meses, iniciando el martes 18 de septiembre de 2018 y culminando el miércoles 19 de diciembre de 2018, adicionalmente, el desarrollo de estas mejoras no implicara incurrir en nuevos costos, sino que serán desarrolladas con los recursos propios que posee PepsiCo.

Bajo estas consideraciones el desarrollo de este proyecto se considera exitoso visto que se lograron los objetivos propuestos en términos de soluciones, tiempo y recursos, atendiendo con todos los lineamientos establecidos por la empresa, si bien, como parte de otro proyecto, podría darse continuidad al tema manejado, evaluando potenciales soluciones para otros aspectos visualizados en la revisión del proceso, a saber:

- Las cantidades de productos tomadas en el pedido son mayores a las disponibles en el inventario
- Los vendedores cargan productos que no se encuentran en temporada de producción
- Clientes no desean realizar la toma de pedidos

6 Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones:

- Se logró realizar la revisión exhaustiva del proceso de venta bajo modalidad de pre-venta para los cuatro (4) sub-canales, confirmando que solo Franquicias atiende al modelo diseñado por la empresa.
- El resultado de los indicadores que miden el desenvolvimiento del proceso de venta bajo el modelo de pre-venta no se ajusta a los requerimientos de la empresa, dando cuenta de la presencia de factores que afectan su buen desenvolvimiento en los sub-canales Prémium, Mayor y Comercio Organizado.
- Los factores que afectan al proceso de pre-venta son atribuibles a causas humanas en la toma del pedido y a la aplicación POL que carece de algunas funcionalidades necesarias para que se lleve a cabo el proceso.
- Se logró establecer un plan de mejoras para atender al 80% de los factores detectados.
- Las propuestas de mejora establecidas en el trabajo contribuirán a:
    - Reducción en los tiempos de procesamiento del pedido.
    - Eliminar el retrabajo de ciertas actividades.
    - Mantener una cartera con clientes activos con el efecto positivo a nivel del EVA y venta cero.
    - Evitar devoluciones innecesarias.
    - Promover ventas efectivas en los locales comerciales mediante la dotación de técnicas y herramientas de negociación a los vendedores.
    - Se logra mantener un mejor control entre lo solicitado y lo que se tiene en inventario por surtir, promoviendo un aumento del nivel de servicio.
- Se logró establecer el plan de implementación de las propuestas para el último cuatrimestre del año, cumpliendo con los lineamientos establecidos por PepsiCo.

6.2 Recomendaciones:

De acuerdo a las propuestas de mejora planteadas en el capítulo anterior, se recomienda:

- Mantener un control y seguimiento continuo sobre el desempeño de los vendedores para evaluar el uso de las herramientas, técnicas y habilidades impartidas en los talleres de capacitación.
- Determinar los indicadores de Ns y EVA por vendedor, para controlar el desempeño de la actividad comercial de los vendedores y tomar las respectivas decisiones.
- Realizar la revisión de todo el proceso de control y gestión que realizan los vendedores.
- Añadir una funcionalidad al aplicativo POL que permita mostrar y actualizar el inventario disponible en tiempo real, es decir que se muestre las disminuciones que vayan ocurriendo en la medida que los pedidos se vayan cargando al sistema SAP
- Realizar el análisis de la base de datos para su respectiva depuración trimestralmente, de manera que se tenga un reporte actualizado de los clientes que se encuentran realmente activos.

Referencias bibliográficas

AEC. (2003). *Herramientas para Grupos de Participación* (Segunda ed.). AEC.

Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica.* Episteme.

Beltrán Jaramillo, J. M. (s.f). *Indicadores de Gestión .* 3R Editores.

Beltrán Jaramillo, J. M. (s.f.). *Indicadores de Gestión.* 3R Editores.

Chase, R., & Jacobs, R. (2009). *Administración de Operaciones.* MCGRAW-HILL.

Echavarría, R. B. (1999). *Investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo.* Euned.

Hernandez, N. (2018). *Desarrollo de un modelo de Gestión comercial con procedimientos e indicadores en PepsiCo Alimentos S.C.A.* Caracas.

ISO. (s.f.). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario*. Obtenido de https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es

Moreno, M. G. (2007). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA II.* Progreso, S.A.

Normas APA. (2018). Obtenido de http://normasapa.net/que-es-un-proyecto-factible-y-como-abordarlo-en-una-tesis/

Ortiz, M. (s.f.). *Excel Total*. Obtenido de https://exceltotal.com/diagrama-de-pareto-en-excel/

PepsiCo Alimentos S.C.A. (2018). Obtenido de http://www.pepsico.co.ve/nuestra-compania

RAE. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de http://dle.rae.es/srv/fetch?id=bXt7EYJ

Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación.*

Sacristán, F. (2003). *Técnicas de Resolución de Problemas.* FC Editorial .

Serpell , A., & Fernando , L. (2015). *Planificación y Control de Proyectos .* Ediciones UC.

Anexos

COD_SALES_OFFICE	AÑO-MES	COD_SUBCANAL	CLIENTES_PROG	CLIENTES_PROG_CON_VTA	CLIENTES_NO_PROG_CON_VTA	TOTAL_CLIENTES
VE17 - SUCURSAL 1	2018-01	Z03 - ALTO INGRESO	1990	520	20	2250
VE17 - SUCURSAL 1	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	490	70	20	550
VE17 - SUCURSAL 1	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	610	200	50	700
VE17 - SUCURSAL 1	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	580	20	0	650
VE17 - SUCURSAL 1	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	570	80	0	650
VE18 - SUCURSAL 2	2018-01	Z03 - ALTO INGRESO	1800	890	0	2050
VE18 - SUCURSAL 2	2018-01	Z08 - MAYORISTAS	0	0	270	2450
VE18 - SUCURSAL 2	2018-01	Z32 - MAYORISTAS PROV	5940	610	20	6870
VE18 - SUCURSAL 2	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	430	50	0	500
VE18 - SUCURSAL 2	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	900	570	70	1000
VE18 - SUCURSAL 2	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	990	290	50	1100
VE18 - SUCURSAL 2	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	660	260	50	800
VE19 - SUCURSAL 3	2018-01	Z03 - ALTO INGRESO	1130	520	40	1350
VE19 - SUCURSAL 3	2018-01	Z32 - MAYORISTAS PROV	3230	500	30	3700
VE19 - SUCURSAL 3	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	220	10	0	50
VE19 - SUCURSAL 3	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	360	200	10	400
VE19 - SUCURSAL 3	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	0	0	140	0
VE21 - SUCURSAL 4	2018-01	Z03 - ALTO INGRESO	1890	1000	30	2150
VE21 - SUCURSAL 4	2018-01	Z08 - MAYORISTAS	1770	450	40	2050
VE21 - SUCURSAL 4	2018-01	Z32 - MAYORISTAS PROV	660	70	10	750
VE21 - SUCURSAL 4	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	360	60	0	100
VE21 - SUCURSAL 4	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	390	220	30	450
VE21 - SUCURSAL 4	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	360	190	0	450
VE24 - MIXING 1	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	140	100
VE24 - MIXING 1	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	160	150
VE24 - MIXING 1	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	350	90	0	150
VE24 - MIXING 1	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	440	140	0	100
VE24 - MIXING 1	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	520	220	0	150
VE25 - SUCURSAL 5	2018-01	Z03 - ALTO INGRESO	2090	840	10	2500
VE25 - SUCURSAL 5	2018-01	Z08 - MAYORISTAS	1870	340	10	2150
VE25 - SUCURSAL 5	2018-01	Z32 - MAYORISTAS PROV	3000	550	10	3300
VE25 - SUCURSAL 5	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	930	40	0	350
VE25 - SUCURSAL 5	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	800	430	40	900
VE25 - SUCURSAL 5	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	840	430	20	1000
VE31 -MIXING 2	2018-01	Z32 - MAYORISTAS PROV	2220	300	20	2550
VE31 -MIXING 2	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	350	10	0	100
VE31 -MIXING 2	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	450	210	60	500
VE26 - SUCURSAL 9	2018-01	Z32 - MAYORISTAS PROV	660	40	0	250
VE26 - SUCURSAL 9	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	440	70	0	100
VE27 - SUCURSAL 6	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	440	20	0	100
VE28 - SUCURSAL 7	2018-01	Z03 - ALTO INGRESO	1170	390	20	1600
VE28 - SUCURSAL 7	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	650	200	40	750
VE28 - SUCURSAL 7	2018-01	Z08 - MAYORISTAS	2070	390	40	2450
VE28 - SUCURSAL 7	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	350	40	0	100
VE28 - SUCURSAL 7	2018-01	Z32 - MAYORISTAS PROV	1310	110	0	700
VE29 - SUCURSAL 8	2018-01	Z03 - ALTO INGRESO	1380	600	30	1610
VE29 - SUCURSAL 8	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	620	220	30	700
VE29 - SUCURSAL 8	2018-01	Z08 - MAYORISTAS	2250	260	20	2600
VE29 - SUCURSAL 8	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	220	20	0	50
VE29 - SUCURSAL 8	2018-01	Z32 - MAYORISTAS PROV	1210	240	30	1400
VE30 - SUCURSAL 10	2018-01	Z03 - ALTO INGRESO	1710	640	60	1950
VE30 - SUCURSAL 10	2018-01	Z05 - SUPERMERCADOS	1110	420	110	1350
VE30 - SUCURSAL 10	2018-01	Z08 - MAYORISTAS	2560	440	30	2900
VE30 - SUCURSAL 10	2018-01	Z32 - MAYORISTAS PROV	2060	220	40	2250
VE30 - SUCURSAL 10	2018-01	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	0	0	10	100
VE31 -MIXING 2	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	440	120	0	100
VE31 -MIXING 2	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	620	230	0	250
VE31 -MIXING 2	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	750	180	0	300
VE35 - MIXING 3	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	310	200	0	200
VE35 - MIXING 3	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	440	50	0	100
VE35 - MIXING 3	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	660	130	0	150
VE35 - MIXING 3	2018-01	Z09 - FRANQUICIAS	440	120	0	200
VE17 - SUCURSAL 1	2018-02	Z03 - ALTO INGRESO	1610	410	150	2250
VE17 - SUCURSAL 1	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	390	140	40	550
VE17 - SUCURSAL 1	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	510	260	40	700
VE17 - SUCURSAL 1	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	470	190	10	650
VE17 - SUCURSAL 1	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	460	160	10	650
VE18 - SUCURSAL 2	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	360	70	20	500
VE18 - SUCURSAL 2	2018-02	Z03 - ALTO INGRESO	1480	500	90	1910
VE18 - SUCURSAL 2	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	760	420	130	1050
VE18 - SUCURSAL 2	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	800	420	110	1100
VE18 - SUCURSAL 2	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	540	340	80	800
VE18 - SUCURSAL 2	2018-02	Z08 - MAYORISTAS	0	0	250	2450
VE18 - SUCURSAL 2	2018-02	Z32 - MAYORISTAS PROV	4950	500	120	6900

VE19 - SUCURSAL 3	2018-02	Z03 - ALTO INGRESO	970	580	60	1350
VE19 - SUCURSAL 3	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	280	90	0	400
VE19 - SUCURSAL 3	2018-02	Z32 - MAYORISTAS PROV	2510	330	160	3710
VE19 - SUCURSAL 3	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	0	0	160	0
VE19 - SUCURSAL 3	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	180	10	0	50
VE21 - SUCURSAL 4	2018-02	Z03 - ALTO INGRESO	1530	910	140	2150
VE21 - SUCURSAL 4	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	320	260	50	450
VE21 - SUCURSAL 4	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	280	200	30	450
VE21 - SUCURSAL 4	2018-02	Z08 - MAYORISTAS	1510	370	40	2050
VE21 - SUCURSAL 4	2018-02	Z32 - MAYORISTAS PROV	570	90	10	750
VE21 - SUCURSAL 4	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	280	40	0	100
VE31 -MIXING 2	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	340	160	30	500
VE31 -MIXING 2	2018-02	Z32 - MAYORISTAS PROV	1840	110	60	2550
VE31 -MIXING 2	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	290	20	0	100
VE24 - MIXING 1	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	90	100
VE24 - MIXING 1	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	230	150
VE24 - MIXING 1	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	290	120	0	150
VE24 - MIXING 1	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	360	130	0	100
VE24 - MIXING 1	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	430	160	0	150
VE25 - SUCURSAL 5	2018-02	Z03 - ALTO INGRESO	1660	760	70	2500
VE25 - SUCURSAL 5	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	640	240	140	900
VE25 - SUCURSAL 5	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	680	270	60	1000
VE25 - SUCURSAL 5	2018-02	Z08 - MAYORISTAS	1600	390	90	2150
VE25 - SUCURSAL 5	2018-02	Z32 - MAYORISTAS PROV	2280	190	30	3300
VE25 - SUCURSAL 5	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	800	70	10	360
VE26 - SUCURSAL 9	2018-02	Z32 - MAYORISTAS PROV	570	40	0	250
VE26 - SUCURSAL 9	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	360	50	0	100
VE27 - SUCURSAL 6	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	360	0	0	100
VE28 - SUCURSAL 7	2018-02	Z03 - ALTO INGRESO	990	410	10	1600
VE28 - SUCURSAL 7	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	560	290	80	750
VE28 - SUCURSAL 7	2018-02	Z08 - MAYORISTAS	1750	280	90	2480
VE28 - SUCURSAL 7	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	280	30	0	100
VE28 - SUCURSAL 7	2018-02	Z32 - MAYORISTAS PROV	950	70	30	700
VE29 - SUCURSAL 8	2018-02	Z03 - ALTO INGRESO	1200	620	110	1650
VE29 - SUCURSAL 8	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	500	220	50	700
VE29 - SUCURSAL 8	2018-02	Z08 - MAYORISTAS	1900	280	30	2600
VE29 - SUCURSAL 8	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	180	20	0	50
VE29 - SUCURSAL 8	2018-02	Z32 - MAYORISTAS PROV	1030	180	30	1400
VE30 - SUCURSAL 10	2018-02	Z03 - ALTO INGRESO	1380	530	100	1950
VE30 - SUCURSAL 10	2018-02	Z05 - SUPERMERCADOS	840	370	130	1350
VE30 - SUCURSAL 10	2018-02	Z08 - MAYORISTAS	2060	310	60	2900
VE30 - SUCURSAL 10	2018-02	Z32 - MAYORISTAS PROV	1650	190	40	2300
VE30 - SUCURSAL 10	2018-02	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	0	0	10	100
VE31 -MIXING 2	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	360	170	0	100
VE31 -MIXING 2	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	520	390	0	250
VE31 -MIXING 2	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	590	150	10	300
VE35 - MIXING 3	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	250	220	0	200
VE35 - MIXING 3	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	360	90	0	100
VE35 - MIXING 3	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	540	240	0	150
VE35 - MIXING 3	2018-02	Z09 - FRANQUICIAS	360	150	0	200
VE17 - SUCURSAL 1	2018-03	Z03 - ALTO INGRESO	1780	620	100	2250
VE17 - SUCURSAL 1	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	440	200	10	550
VE17 - SUCURSAL 1	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	560	280	40	700
VE17 - SUCURSAL 1	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	520	130	0	650
VE17 - SUCURSAL 1	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	520	220	20	650
VE18 - SUCURSAL 2	2018-03	Z03 - ALTO INGRESO	1360	820	110	1700
VE18 - SUCURSAL 2	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	840	290	90	1050
VE18 - SUCURSAL 2	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	880	310	40	1100
VE18 - SUCURSAL 2	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	600	170	60	800
VE18 - SUCURSAL 2	2018-03	Z08 - MAYORISTAS	0	0	250	2450
VE18 - SUCURSAL 2	2018-03	Z32 - MAYORISTAS PROV	5520	480	120	7360
VE18 - SUCURSAL 2	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	400	40	10	500
VE19 - SUCURSAL 3	2018-03	Z03 - ALTO INGRESO	1080	470	70	1350
VE19 - SUCURSAL 3	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	320	230	20	400
VE19 - SUCURSAL 3	2018-03	Z32 - MAYORISTAS PROV	3000	350	70	3750
VE19 - SUCURSAL 3	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	0	0	150	0
VE19 - SUCURSAL 3	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	200	20	0	50
VE21 - SUCURSAL 4	2018-03	Z03 - ALTO INGRESO	1640	870	10	2150
VE21 - SUCURSAL 4	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	360	190	20	450
VE21 - SUCURSAL 4	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	320	210	30	450
VE21 - SUCURSAL 4	2018-03	Z08 - MAYORISTAS	1660	360	60	2090
VE21 - SUCURSAL 4	2018-03	Z32 - MAYORISTAS PROV	600	80	0	750
VE21 - SUCURSAL 4	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	320	50	0	100
VE31 -MIXING 2	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	400	100	70	500
VE31 -MIXING 2	2018-03	Z32 - MAYORISTAS PROV	2040	240	90	2560

VE31 -MIXING 2	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	320	30	0	100
VE24 - MIXING 1	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	90	100
VE24 - MIXING 1	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	160	150
VE24 - MIXING 1	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	320	120	0	150
VE24 - MIXING 1	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	400	100	0	100
VE24 - MIXING 1	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	480	220	0	150
VE25 - SUCURSAL 5	2018-03	Z03 - ALTO INGRESO	1880	810	170	2500
VE25 - SUCURSAL 5	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	720	320	40	900
VE25 - SUCURSAL 5	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	760	230	10	1000
VE25 - SUCURSAL 5	2018-03	Z08 - MAYORISTAS	1750	170	70	2210
VE25 - SUCURSAL 5	2018-03	Z32 - MAYORISTAS PROV	2640	260	70	3300
VE25 - SUCURSAL 5	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	950	90	0	400
VE26 - SUCURSAL 9	2018-03	Z32 - MAYORISTAS PROV	600	30	0	250
VE26 - SUCURSAL 9	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	400	50	0	100
VE27 - SUCURSAL 6	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	400	10	0	100
VE28 - SUCURSAL 7	2018-03	Z03 - ALTO INGRESO	1080	320	130	1460
VE28 - SUCURSAL 7	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	600	280	70	770
VE28 - SUCURSAL 7	2018-03	Z08 - MAYORISTAS	2000	200	40	2500
VE28 - SUCURSAL 7	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	320	50	0	100
VE28 - SUCURSAL 7	2018-03	Z32 - MAYORISTAS PROV	1120	20	0	700
VE29 - SUCURSAL 8	2018-03	Z03 - ALTO INGRESO	1320	650	100	1650
VE29 - SUCURSAL 8	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	560	190	20	700
VE29 - SUCURSAL 8	2018-03	Z08 - MAYORISTAS	2080	250	50	2600
VE29 - SUCURSAL 8	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	200	0	0	50
VE29 - SUCURSAL 8	2018-03	Z32 - MAYORISTAS PROV	1120	140	30	1400
VE30 - SUCURSAL 10	2018-03	Z03 - ALTO INGRESO	1570	690	100	1980
VE30 - SUCURSAL 10	2018-03	Z05 - SUPERMERCADOS	990	440	60	1310
VE30 - SUCURSAL 10	2018-03	Z08 - MAYORISTAS	2320	370	60	2900
VE30 - SUCURSAL 10	2018-03	Z32 - MAYORISTAS PROV	1840	210	0	2300
VE30 - SUCURSAL 10	2018-03	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	0	0	30	100
VE31 -MIXING 2	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	400	200	0	100
VE31 -MIXING 2	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	560	260	0	250
VE31 -MIXING 2	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	680	190	0	300
VE35 - MIXING 3	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	280	150	0	200
VE35 - MIXING 3	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	400	100	0	100
VE35 - MIXING 3	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	600	250	0	150
VE35 - MIXING 3	2018-03	Z09 - FRANQUICIAS	400	130	0	200
VE17 - SUCURSAL 1	2018-04	Z03 - ALTO INGRESO	1840	630	80	2340
VE17 - SUCURSAL 1	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	440	240	30	550
VE17 - SUCURSAL 1	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	560	330	40	700
VE17 - SUCURSAL 1	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	510	250	0	650
VE17 - SUCURSAL 1	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	530	270	30	650
VE18 - SUCURSAL 2	2018-04	Z03 - ALTO INGRESO	1350	800	100	1700
VE18 - SUCURSAL 2	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	850	400	60	1050
VE18 - SUCURSAL 2	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	880	440	60	1100
VE18 - SUCURSAL 2	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	600	250	30	800
VE18 - SUCURSAL 2	2018-04	Z08 - MAYORISTAS	0	0	300	2450
VE18 - SUCURSAL 2	2018-04	Z32 - MAYORISTAS PROV	7600	760	110	9220
VE18 - SUCURSAL 2	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	410	60	0	500
VE19 - SUCURSAL 3	2018-04	Z03 - ALTO INGRESO	1060	490	60	1350
VE19 - SUCURSAL 3	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	330	220	30	400
VE19 - SUCURSAL 3	2018-04	Z32 - MAYORISTAS PROV	3030	450	50	3750
VE19 - SUCURSAL 3	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	0	0	110	0
VE19 - SUCURSAL 3	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	200	20	0	50
VE21 - SUCURSAL 4	2018-04	Z03 - ALTO INGRESO	1550	1080	50	2140
VE21 - SUCURSAL 4	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	350	150	30	450
VE21 - SUCURSAL 4	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	310	240	0	450
VE21 - SUCURSAL 4	2018-04	Z08 - MAYORISTAS	1540	420	70	2140
VE21 - SUCURSAL 4	2018-04	Z32 - MAYORISTAS PROV	530	60	10	750
VE21 - SUCURSAL 4	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	310	40	0	100
VE31 -MIXING 2	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	400	110	40	500
VE31 -MIXING 2	2018-04	Z32 - MAYORISTAS PROV	2090	170	70	2600
VE31 -MIXING 2	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	330	30	0	100
VE24 - MIXING 1	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	110	100
VE24 - MIXING 1	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	190	150
VE24 - MIXING 1	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	330	140	0	150
VE24 - MIXING 1	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	400	160	0	100
VE24 - MIXING 1	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	470	240	0	150
VE25 - SUCURSAL 5	2018-04	Z03 - ALTO INGRESO	1920	870	90	2500
VE25 - SUCURSAL 5	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	710	240	10	900
VE25 - SUCURSAL 5	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	760	180	10	980
VE25 - SUCURSAL 5	2018-04	Z08 - MAYORISTAS	1780	100	10	2250
VE25 - SUCURSAL 5	2018-04	Z32 - MAYORISTAS PROV	2720	250	0	3300
VE25 - SUCURSAL 5	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	960	50	10	400
VE26 - SUCURSAL 9	2018-04	Z32 - MAYORISTAS PROV	600	20	0	250

VE26 - SUCURSAL 9	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	400	20	0	100
VE27 - SUCURSAL 6	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	400	30	0	100
VE28 - SUCURSAL 7	2018-04	Z03 - ALTO INGRESO	980	600	180	1370
VE28 - SUCURSAL 7	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	610	130	30	800
VE28 - SUCURSAL 7	2018-04	Z08 - MAYORISTAS	2050	380	20	2500
VE28 - SUCURSAL 7	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	350	20	0	140
VE28 - SUCURSAL 7	2018-04	Z32 - MAYORISTAS PROV	1210	120	20	790
VE29 - SUCURSAL 8	2018-04	Z03 - ALTO INGRESO	1230	740	30	1610
VE29 - SUCURSAL 8	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	560	150	0	700
VE29 - SUCURSAL 8	2018-04	Z08 - MAYORISTAS	2060	270	20	2600
VE29 - SUCURSAL 8	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	200	30	0	50
VE29 - SUCURSAL 8	2018-04	Z32 - MAYORISTAS PROV	1120	190	0	1400
VE30 - SUCURSAL 10	2018-04	Z03 - ALTO INGRESO	1600	790	30	2000
VE30 - SUCURSAL 10	2018-04	Z05 - SUPERMERCADOS	1050	600	40	1250
VE30 - SUCURSAL 10	2018-04	Z08 - MAYORISTAS	2350	530	20	2900
VE30 - SUCURSAL 10	2018-04	Z32 - MAYORISTAS PROV	1860	270	40	2300
VE30 - SUCURSAL 10	2018-04	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	0	0	50	140
VE31 -MIXING 2	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	400	110	0	100
VE31 -MIXING 2	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	540	320	10	250
VE31 -MIXING 2	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	700	140	0	300
VE35 - MIXING 3	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	270	140	0	200
VE35 - MIXING 3	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	400	120	0	100
VE35 - MIXING 3	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	600	190	0	150
VE35 - MIXING 3	2018-04	Z09 - FRANQUICIAS	400	80	0	200
VE31 -MIXING 2	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	2260	20	170	11440
VE31 -MIXING 2	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	360	80	40	580
VE26 - SUCURSAL 9	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	1480	0	20	8240
VE26 - SUCURSAL 9	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	490	80	40	590
VE27 - SUCURSAL 6	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	610	60	10	690
VE17 - SUCURSAL 1	2018-05	Z03 - ALTO INGRESO	2050	310	840	10340
VE17 - SUCURSAL 1	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	480	80	360	2420
VE17 - SUCURSAL 1	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	620	120	460	3080
VE17 - SUCURSAL 1	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	580	140	320	2860
VE17 - SUCURSAL 1	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	560	20	310	2860
VE18 - SUCURSAL 2	2018-05	Z03 - ALTO INGRESO	1500	560	330	7480
VE18 - SUCURSAL 2	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	940	170	610	4620
VE18 - SUCURSAL 2	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	990	130	530	4840
VE18 - SUCURSAL 2	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	660	70	320	3520
VE18 - SUCURSAL 2	2018-05	Z08 - MAYORISTAS	1870	140	400	10780
VE18 - SUCURSAL 2	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	7910	480	730	40700
VE18 - SUCURSAL 2	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	420	30	80	2200
VE19 - SUCURSAL 3	2018-05	Z03 - ALTO INGRESO	920	170	530	5940
VE19 - SUCURSAL 3	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	350	110	250	1760
VE19 - SUCURSAL 3	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	3230	100	480	16500
VE19 - SUCURSAL 3	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	0	0	160	0
VE19 - SUCURSAL 3	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	220	20	0	220
VE21 - SUCURSAL 4	2018-05	Z03 - ALTO INGRESO	1910	300	770	9460
VE21 - SUCURSAL 4	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	390	40	100	1980
VE21 - SUCURSAL 4	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	350	50	130	1980
VE21 - SUCURSAL 4	2018-05	Z08 - MAYORISTAS	1940	140	540	9460
VE21 - SUCURSAL 4	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	680	0	80	3300
VE21 - SUCURSAL 4	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	350	80	30	440
VE31 -MIXING 2	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	430	40	90	2200
VE24 - MIXING 1	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	120	440
VE24 - MIXING 1	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	470	180	40	660
VE24 - MIXING 1	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	230	70	90	660
VE24 - MIXING 1	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	440	150	0	440
VE24 - MIXING 1	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	520	250	20	660
VE25 - SUCURSAL 5	2018-05	Z03 - ALTO INGRESO	2050	490	320	11000
VE25 - SUCURSAL 5	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	790	50	180	3960
VE25 - SUCURSAL 5	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	840	60	210	4180
VE25 - SUCURSAL 5	2018-05	Z08 - MAYORISTAS	2000	80	230	9900
VE25 - SUCURSAL 5	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	2860	190	180	14520
VE25 - SUCURSAL 5	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	1070	80	30	1760
VE27 - SUCURSAL 6	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	1920	40	120	4640
VE28 - SUCURSAL 7	2018-05	Z03 - ALTO INGRESO	1160	170	850	6380
VE28 - SUCURSAL 7	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	790	70	270	4960
VE28 - SUCURSAL 7	2018-05	Z08 - MAYORISTAS	2130	40	230	11000
VE28 - SUCURSAL 7	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	380	60	20	660
VE28 - SUCURSAL 7	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	1370	50	80	3520
VE29 - SUCURSAL 8	2018-05	Z03 - ALTO INGRESO	1460	300	470	7230
VE29 - SUCURSAL 8	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	840	70	190	5060
VE29 - SUCURSAL 8	2018-05	Z08 - MAYORISTAS	2300	100	270	11440
VE29 - SUCURSAL 8	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	220	10	0	220
VE29 - SUCURSAL 8	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	1290	10	190	6330

VE30 - SUCURSAL 10	2018-05	Z03 - ALTO INGRESO	2070	660	600	10330
VE30 - SUCURSAL 10	2018-05	Z05 - SUPERMERCADOS	1060	160	610	5500
VE30 - SUCURSAL 10	2018-05	Z08 - MAYORISTAS	2530	140	490	12760
VE30 - SUCURSAL 10	2018-05	Z32 - MAYORISTAS PROV	2040	30	300	10120
VE30 - SUCURSAL 10	2018-05	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	0	0	50	660
VE31 -MIXING 2	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	440	130	0	440
VE31 -MIXING 2	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	640	160	110	1100
VE31 -MIXING 2	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	740	100	70	1320
VE35 - MIXING 3	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	310	140	130	880
VE35 - MIXING 3	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	440	100	0	440
VE35 - MIXING 3	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	660	230	0	660
VE35 - MIXING 3	2018-05	Z09 - FRANQUICIAS	440	110	0	880
VE27 - SUCURSAL 6	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	1370	80	240	6750
VE31 -MIXING 2	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	2160	40	160	10920
VE31 -MIXING 2	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	40	10	0	0
VE26 - SUCURSAL 9	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	2310	0	130	11760
VE26 - SUCURSAL 9	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	370	30	10	380
VE27 - SUCURSAL 6	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	780	30	0	840
VE17 - SUCURSAL 1	2018-06	Z03 - ALTO INGRESO	1630	60	380	8200
VE17 - SUCURSAL 1	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	460	70	220	2310
VE17 - SUCURSAL 1	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	590	90	320	2940
VE17 - SUCURSAL 1	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	540	70	220	2730
VE17 - SUCURSAL 1	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	550	110	170	2730
VE18 - SUCURSAL 2	2018-06	Z03 - ALTO INGRESO	1410	500	270	7100
VE18 - SUCURSAL 2	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	870	150	510	4410
VE18 - SUCURSAL 2	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	910	190	400	4620
VE18 - SUCURSAL 2	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	630	30	260	3360
VE18 - SUCURSAL 2	2018-06	Z08 - MAYORISTAS	2050	90	280	10290
VE18 - SUCURSAL 2	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	7910	280	450	38850
VE18 - SUCURSAL 2	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	440	30	100	2100
VE19 - SUCURSAL 3	2018-06	Z03 - ALTO INGRESO	1040	130	600	5990
VE19 - SUCURSAL 3	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	330	40	190	1680
VE19 - SUCURSAL 3	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	3060	160	520	15750
VE19 - SUCURSAL 3	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	210	30	0	210
VE21 - SUCURSAL 4	2018-06	Z03 - ALTO INGRESO	1970	510	620	10030
VE21 - SUCURSAL 4	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	420	10	20	1890
VE21 - SUCURSAL 4	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	500	40	150	2730
VE21 - SUCURSAL 4	2018-06	Z08 - MAYORISTAS	1800	110	530	9030
VE19 - SUCURSAL 3	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	0	0	170	0
VE21 - SUCURSAL 4	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	640	30	110	3150
VE21 - SUCURSAL 4	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	330	60	20	420
VE31 -MIXING 2	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	230	30	110	1120
VE24 - MIXING 1	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	720	130	130	1260
VE24 - MIXING 1	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	110	420
VE24 - MIXING 1	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	450	140	60	630
VE24 - MIXING 1	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	140	630
VE24 - MIXING 1	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	420	170	0	420
VE24 - MIXING 1	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	510	190	40	630
VE25 - SUCURSAL 5	2018-06	Z03 - ALTO INGRESO	2340	310	440	12700
VE25 - SUCURSAL 5	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	1130	90	170	3660
VE25 - SUCURSAL 5	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	1210	60	240	3940
VE25 - SUCURSAL 5	2018-06	Z08 - MAYORISTAS	1910	70	420	9450
VE25 - SUCURSAL 5	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	2720	170	190	13860
VE25 - SUCURSAL 5	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	1040	60	50	1680
VE17 - SUCURSAL 1	2018-06	Z03 - ALTO INGRESO	790	10	280	3940
VE28 - SUCURSAL 7	2018-06	Z03 - ALTO INGRESO	1210	240	480	6090
VE28 - SUCURSAL 7	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	760	60	260	5250
VE28 - SUCURSAL 7	2018-06	Z08 - MAYORISTAS	2100	70	280	10500
VE28 - SUCURSAL 7	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	390	20	30	630
VE28 - SUCURSAL 7	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	1300	30	90	3360
VE29 - SUCURSAL 8	2018-06	Z03 - ALTO INGRESO	1400	170	190	6930
VE29 - SUCURSAL 8	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	750	70	210	4310
VE29 - SUCURSAL 8	2018-06	Z08 - MAYORISTAS	2200	90	210	10860
VE29 - SUCURSAL 8	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	240	20	0	280
VE29 - SUCURSAL 8	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	1210	10	120	6090
VE30 - SUCURSAL 10	2018-06	Z03 - ALTO INGRESO	2570	610	860	13120
VE30 - SUCURSAL 10	2018-06	Z05 - SUPERMERCADOS	1030	60	470	5250
VE30 - SUCURSAL 10	2018-06	Z08 - MAYORISTAS	690	20	360	2320
VE30 - SUCURSAL 10	2018-06	Z32 - MAYORISTAS PROV	3660	100	470	20100
VE30 - SUCURSAL 10	2018-06	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	0	0	80	630
VE31 -MIXING 2	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	360	160	100	730
VE31 -MIXING 2	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	420	130	0	420
VE31 -MIXING 2	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	580	230	60	1050
VE31 -MIXING 2	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	700	110	80	1260
VE35 - MIXING 3	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	290	60	100	840

VE35 - MIXING 3	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	420	110	0	420
VE35 - MIXING 3	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	630	190	0	630
VE35 - MIXING 3	2018-06	Z09 - FRANQUICIAS	420	120	0	840
VE17 - SUCURSAL 1	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1360	180	350	6880
VE17 - SUCURSAL 1	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1490	130	400	7630
VE17 - SUCURSAL 1	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	440	20	150	2200
VE17 - SUCURSAL 1	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	560	70	200	2800
VE17 - SUCURSAL 1	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	510	60	170	2600
VE17 - SUCURSAL 1	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	530	70	160	2600
VE18 - SUCURSAL 2	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1350	330	300	6800
VE18 - SUCURSAL 2	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	850	50	260	4200
VE18 - SUCURSAL 2	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	880	10	160	4400
VE18 - SUCURSAL 2	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	600	60	160	3200
VE18 - SUCURSAL 2	2018-07	Z08 - MAYORISTAS	1930	50	210	9800
VE18 - SUCURSAL 2	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	7150	190	600	37000
VE18 - SUCURSAL 2	2018-07	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	420	0	60	2140
VE19 - SUCURSAL 3	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1190	140	720	7400
VE19 - SUCURSAL 3	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	340	40	140	1760
VE19 - SUCURSAL 3	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	3030	50	360	15000
VE19 - SUCURSAL 3	2018-07	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	200	10	0	200
VE21 - SUCURSAL 4	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1580	290	420	7940
VE19 - SUCURSAL 3	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	0	0	120	0
VE21 - SUCURSAL 4	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	470	30	0	1800
VE21 - SUCURSAL 4	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	550	60	130	2700
VE21 - SUCURSAL 4	2018-07	Z08 - MAYORISTAS	1580	60	430	8600
VE21 - SUCURSAL 4	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	570	10	70	3000
VE21 - SUCURSAL 4	2018-07	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	330	20	30	400
VE27 - SUCURSAL 6	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	1280	40	120	6400
VE24 - MIXING 1	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	760	160	90	1200
VE24 - MIXING 1	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	120	400
VE27 - SUCURSAL 6	2018-07	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	390	0	0	800
VE26 - SUCURSAL 9	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	2240	10	110	11200
VE24 - MIXING 1	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	460	140	30	600
VE24 - MIXING 1	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	0	0	100	600
VE24 - MIXING 1	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	400	170	0	400
VE24 - MIXING 1	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	470	100	20	600
VE25 - SUCURSAL 5	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1360	70	280	6800
VE25 - SUCURSAL 5	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1400	60	360	7000
VE25 - SUCURSAL 5	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	1320	30	190	3400
VE25 - SUCURSAL 5	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	1450	80	160	3800
VE25 - SUCURSAL 5	2018-07	Z08 - MAYORISTAS	1740	110	180	9000
VE25 - SUCURSAL 5	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	2720	120	60	13200
VE25 - SUCURSAL 5	2018-07	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	960	30	10	1600
VE28 - SUCURSAL 7	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1150	160	470	5800
VE28 - SUCURSAL 7	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	740	60	210	5000
VE28 - SUCURSAL 7	2018-07	Z08 - MAYORISTAS	2050	80	190	10000
VE28 - SUCURSAL 7	2018-07	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	350	40	20	600
VE28 - SUCURSAL 7	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	1290	80	30	3200
VE29 - SUCURSAL 8	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1170	80	300	6600
VE29 - SUCURSAL 8	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	770	60	260	3800
VE29 - SUCURSAL 8	2018-07	Z08 - MAYORISTAS	1960	70	320	10200
VE29 - SUCURSAL 8	2018-07	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	310	30	10	400
VE29 - SUCURSAL 8	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	1160	10	30	5710
VE31 -MIXING 2	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	2050	10	120	10400
VE31 -MIXING 2	2018-07	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	0	0	0	0
VE31 -MIXING 2	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	0	0	0	0
VE21 - SUCURSAL 4	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1390	100	90	2970
VE30 - SUCURSAL 10	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	1860	370	520	9280
VE30 - SUCURSAL 10	2018-07	Z03 - ALTO INGRESO	700	20	180	3520
VE30 - SUCURSAL 10	2018-07	Z05 - SUPERMERCADOS	1040	70	300	5000
VE30 - SUCURSAL 10	2018-07	Z08 - MAYORISTAS	2130	0	0	6180
VE30 - SUCURSAL 10	2018-07	Z32 - MAYORISTAS PROV	3930	100	420	20800
VE30 - SUCURSAL 10	2018-07	Z10 - MEGA DISTRIBUIDORES	0	0	50	600
VE31 -MIXING 2	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	600	100	100	1000
VE31 -MIXING 2	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	400	180	0	400
VE31 -MIXING 2	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	400	110	0	1000
VE31 -MIXING 2	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	700	70	60	1200
VE35 - MIXING 3	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	390	90	30	600
VE35 - MIXING 3	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	400	60	0	400
VE35 - MIXING 3	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	400	90	40	600
VE35 - MIXING 3	2018-07	Z09 - FRANQUICIAS	400	50	0	800

Anexo 1: Base de datos para cálculo de EVA y Venta cero
Fuente: PepsiCo Alimentos S.C.A.

- ✓ Cuestionario realizado en las entrevistas estructuradas a la fuerza de ventas de los sub-canales Prémium, Mayor, Comercio Organizado

¿A qué hora promedio inicia su gestión diaria?

¿Cómo se planifica diariamente para realizar su gestión?

¿Qué tareas realiza diariamente antes de salir a ruta?

¿Quién y cómo le envía el inventario disponible para la venta?

¿Qué actividad(es) realiza usted al momento de llegar al comercio?

¿Dé que manera promueve las ventas de los productos?

¿Sabe qué es el pedido sugerido? ¿Para qué sirve?

¿Cómo realiza la toma de pedido?

¿Qué productos del portafolio le ofrece usted al cliente?

¿Dé que manera busca usted aumentar la cantidad de productos solicitado por el cliente?

¿Qué estrategias aplica para mejorar las ventas con los clientes?

¿Promociona el portafolio de productos?, ¿Cómo los hace?

¿Cómo realiza la gestión de cobranza a los clientes?

¿Solicita evidencias de pagos anteriores al momento de realizar la toma de pedido?

¿A quién le envía el soporte de pago de las factura(s) pendiente(s)?

¿Cuándo y cómo carga los pedidos en la aplicación POL?

¿De los clientes que visitas semanalmente, cuántos de ellos no solicitan productos y por qué?

- ✓ Cuestionario realizado al sub-canal Franquicias.

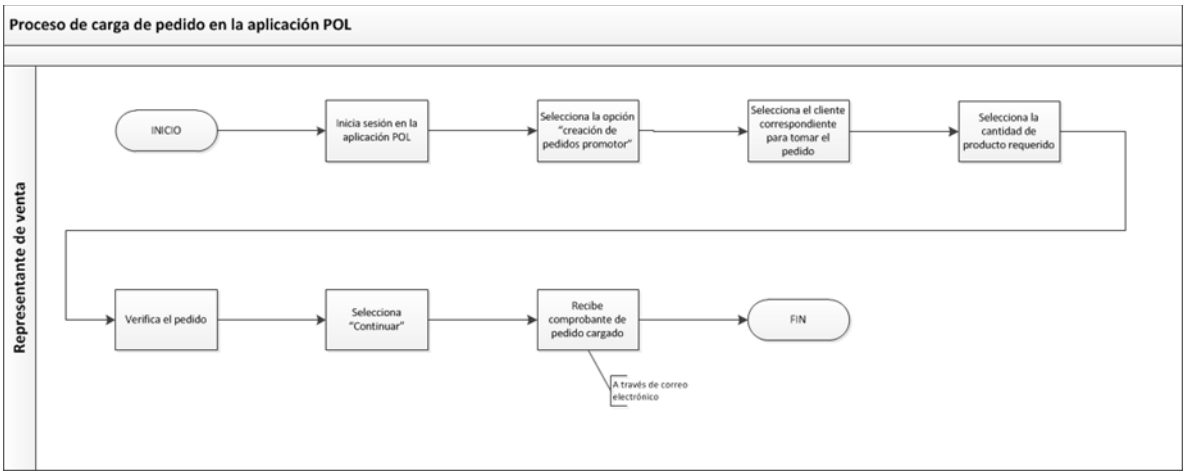
¿Cómo realiza la venta cuando visita al cliente?

¿Sabe qué es el pedido sugerido? ¿Para qué sirve?

¿Cuándo y cómo carga los pedidos en la aplicación POL?

¿Cómo es el proceso de reposición de inventario?

Anexo 2: Cuestionario usado en el proceso de recopilación de información
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 3: Proceso de carga de pedido en POL
Fuente: Elaboración propia.

Sub-canal	Fecha de Pedido	Número de Pedido	Material	Pedido	Entregado
Com. Organi	01/2018	1	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	100	0
Com. Organi	01/2018	2	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	250	220
Com. Organi	01/2018	3	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	300	270
Com. Organi	01/2018	4	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	200	0
Com. Organi	01/2018	5	CHEESE TRIS 22X150G GRA	300	270
Com. Organi	01/2018	6	DORITOS RULETA 16X145G GRA	50	0
Com. Organi	01/2018	7	MINI TOST TOMATE Y OLIVA 16X110G GRA	50	0
Com. Organi	01/2018	8	MINI TOST JAMON AHUMADO 16X110G GRA	50	20
Com. Organi	01/2018	9	MINI TOST QSO BLANCO SUAV 16X110G GRA	50	20
Com. Organi	01/2018	10	PEPITO 36X100G MNG	300	270
Com. Organi	01/2018	11	TOSTADAS BAGUETTINI PILLOW 14X110G GRA	50	20
Com. Organi	01/2018	12	TOSTITOS 16X140G GRA	150	120
Com. Organi	01/2018	13	TORTILLITAS JACKS QUESO 16X190G GRA	150	120
Com. Organi	01/2018	14	PAPA JACK´S QUESO 18X100G GRA	50	20
Com. Organi	01/2018	15	PAPA JACK´S SAL 18X100G GRA	50	20
Com. Organi	01/2018	16	DE TODITO RESUELTO 18X130G GRA	150	120
Mayor	01/2018	17	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	30	0
Mayor	01/2018	18	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	80	50
Mayor	01/2018	19	NATUCHIPS PLATAN ONDULADO 18X145G GRA	30	10
Mayor	01/2018	20	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	100	70
Mayor	01/2018	21	MANI JACKS SALADO 36X175G GRA	20	20
Mayor	01/2018	22	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	30	0
Mayor	01/2018	23	CHEETOS MEGA PUFF 96X28G MNG	100	70
Mayor	01/2018	24	CHEETOS BOLIQUESO 96X28G MNG	100	70
Mayor	01/2018	25	DORITOS MEGA QUESO 72X45G MNG/CJ	70	40
Mayor	01/2018	26	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	50	20
Mayor	01/2018	27	CHEESE TRIS 22X150G GRA	300	80
Mayor	01/2018	28	NATUCHIPS PLATAN ONDULADO 72X38G MNG/CJ	100	70
Mayor	01/2018	29	CHEETOS CRUNCHY 18X145G GRA	50	20
Mayor	01/2018	30	CHEETOS CRUNCHY 96X45G MNG	100	70
Mayor	01/2018	31	MINI TOST JAMON AHUMADO 16X110G GRA	30	0
Franquicia	01/2018	32	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	200	0
Franquicia	01/2018	33	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	160	0
Franquicia	01/2018	34	MANI JACKS SALADO 180X25G RIS	20	0
Franquicia	01/2018	35	CHEESE TRIS 8X450G GRA	100	10
Franquicia	01/2018	36	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	150	0
Franquicia	01/2018	37	CHEETOS BOLIQUESO 96X28G MNG	200	170
Franquicia	01/2018	38	TORTILLITAS JACKS PICANTE 72X40G MNG/CJ	100	70
Franquicia	01/2018	39	DORITOS MEGA QUESO 72X45G MNG/CJ	200	0
Franquicia	01/2018	40	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	200	10
Franquicia	01/2018	41	CHEESE TRIS 22X150G GRA	200	0
Franquicia	01/2018	42	ROSQUIS 120X35G MNG	1000	970
Franquicia	01/2018	43	DORITOS MEGA QUESO 72X22G MNG	200	0
Franquicia	01/2018	44	CHEETOS CRUNCHY 18X145G GRA	200	170
Franquicia	01/2018	45	MINI TOST JAMON AHUMADO 16X110G GRA	100	0
Franquicia	01/2018	46	MINI TOST QSO BLANCO SUAV 16X110G GRA	100	70
Premium	01/2018	47	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	0,55555556	0,555555556
Premium	01/2018	48	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 12X300G GRA	0,83333333	0,833333333
Premium	01/2018	49	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	5	5
Premium	01/2018	50	DE TODITO RESUELTO 18X130G GRA	0,55555556	0,555555556
Premium	01/2018	51	CHEETOS MIX DE MIEDO 96X25G MNG	1,25	1,25
Premium	01/2018	52	RUFFLES QUESO 8X300G GRA	50	0
Premium	01/2018	53	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	50	20
Premium	01/2018	54	NATUCHIPS PLATAN ONDULADO 18X145G GRA	50	20
Premium	01/2018	55	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	20	20
Premium	01/2018	56	DORITOS COOL RANCH 16X150G GRA	30	10
Premium	01/2018	57	MANI JACKS SALADO 36X175G GRA	30	0
Premium	01/2018	58	CHEESE TRIS 8X450G GRA	80	50
Premium	01/2018	59	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	80	50
Premium	01/2018	60	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	50	20
Premium	01/2018	61	CHEETOS BOLIQUESO 18X110G GRA	50	20
Mayor	02/2018	62	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	10	0
Mayor	02/2018	63	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	10	0
Mayor	02/2018	64	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	20	20
Mayor	02/2018	65	MANI JACKS SALADO 180X25G RIS	10	10
Mayor	02/2018	66	MANI JACKS SALADO 36X175G GRA	10	0
Mayor	02/2018	67	PEPITO 96X25G MNG	30	0
Mayor	02/2018	68	CHEETOS BOLIQUESO 96X28G MNG	20	20
Mayor	02/2018	69	TORTILLITAS JACKS PICANTE 72X40G MNG/CJ	10	10
Mayor	02/2018	70	DORITOS MEGA QUESO 72X45G MNG/CJ	30	0
Mayor	02/2018	71	CHEESE TRIS 22X150G GRA	10	10
Mayor	02/2018	72	ROSQUIS 120X35G MNG	60	30
Mayor	02/2018	73	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 72X42G MNG/CJ	10	0

Mayor	02/2018	74	DORITOS RULETA 72X42G MNG/CJ	10	10
Mayor	02/2018	75	DORITOS RULETA 16X145G GRA	10	0
Mayor	02/2018	76	DORITOS MEGA QUESO 72X22G MNG	20	20
Franquicia	02/2018	77	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	550	520
Franquicia	02/2018	78	RUFFLES QUESO 72X22G MNG	30	0
Franquicia	02/2018	79	CHEETOS CRUNCHY 96X45G MNG	390	360
Franquicia	02/2018	80	PAPA JACK´S QUESO 72X30G MNG/CJ	500	470
Franquicia	02/2018	81	DE TODITO RESUELTO 72X45G MNG	1500	1470
Franquicia	02/2018	82	PEPITO 8X180G GRA	1000	970
Com. Organi	02/2018	83	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	10	0
Com. Organi	02/2018	84	NATUCHIPS PLATAN ONDULADO 18X145G GRA	10	0
Com. Organi	02/2018	85	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	150	120
Com. Organi	02/2018	86	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	230	200
Com. Organi	02/2018	87	MANI JACKS SALADO 36X175G GRA	10	10
Com. Organi	02/2018	88	CHEESE TRIS 22X150G GRA	10	10
Com. Organi	02/2018	89	DORITOS RULETA 16X145G GRA	10	10
Com. Organi	02/2018	90	CHEETOS BOLIQUESO 36X110G MNG	10	0
Com. Organi	02/2018	91	PEPITO 36X100G MNG	150	0
Com. Organi	02/2018	92	DE TODITO RESUELTO 18X130G GRA	100	30
Com. Organi	02/2018	93	PEPITO 8X180G GRA	10	10
Com. Organi	02/2018	94	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	10	0
Com. Organi	02/2018	95	NATUCHIPS PLATAN ONDULADO 18X145G GRA	10	10
Com. Organi	02/2018	96	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	100	70
Com. Organi	02/2018	97	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	200	170
Franquicia	02/2018	98	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 12X300G GRA	30	0
Franquicia	02/2018	99	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	700	670
Franquicia	02/2018	100	MANI JACKS SALADO 36X175G GRA	100	70
Franquicia	02/2018	101	DORITOS RULETA 16X145G GRA	500	13,75
Franquicia	02/2018	102	CHEETOS CRUNCHY 96X45G MNG	260	230
Franquicia	02/2018	103	MINI TOST JAMON AHUMADO 16X110G GRA	110	80
Franquicia	02/2018	104	DE TODITO RESUELTO 72X45G MNG	630	600
Franquicia	02/2018	105	PEPITO 8X180G GRA	870	840
Franquicia	02/2018	106	DORITOS CHILI ATREVIDO 16X145G GRA	30	0
Premium	02/2018	107	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	10	10
Premium	02/2018	108	RUFFLES CREMA Y CEBOLLA 18X125G GRA	10	0
Premium	02/2018	109	RUFFLES TOCINETA 18X125G GRA	10	0
Premium	02/2018	110	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	20	0
Premium	02/2018	111	NATUCHIPS PLATAN MADURITO 18X150G GRA	20	0
Premium	02/2018	112	NATUCHIPS PLATAN ONDULADO 18X145G GRA	20	20
Premium	02/2018	113	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	20	20
Premium	02/2018	114	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	20	20
Premium	02/2018	115	DORITOS COOL RANCH 16X150G GRA	20	0
Premium	02/2018	116	DETODITO MIX 22X130G GRA	20	0
Premium	02/2018	117	PEPITO 96X25G MNG	10	10
Premium	02/2018	118	CHEETOS MEGA PUFF 96X28G MNG	10	0
Premium	02/2018	119	CHEETOS BOLIQUESO 96X28G MNG	10	10
Premium	02/2018	120	CHEESE TRIS 96X54G MNG	10	10
Premium	02/2018	121	TORTILLITAS JACKS PICANTE 72X40G MNG/CJ	10	10
Premium	03/2018	122	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	20	0
Premium	03/2018	123	RUFFLES QUESO 8X300G GRA	50	20
Premium	03/2018	124	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	30	0
Premium	03/2018	125	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	30	0
Premium	03/2018	126	CHEESE TRIS 8X450G GRA	30	0
Premium	03/2018	127	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	10	10
Premium	03/2018	128	CHEESE TRIS 22X150G GRA	50	20
Premium	03/2018	129	DORITOS RULETA 16X145G GRA	30	0
Premium	03/2018	130	CHEETOS CRUNCHY 18X145G GRA	30	0
Premium	03/2018	131	PEPITO 36X100G MNG	30	0
Premium	03/2018	132	TOSTADAS BAGUETTINI PILLOW 14X110G GRA	40	10
Premium	03/2018	133	PEPITO 8X180G GRA	50	20
Premium	03/2018	134	TOSTITOS 8X400G GRA	30	0
Premium	03/2018	135	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	20	0
Premium	03/2018	136	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	30	0
Premium	03/2018	137	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	30	0
Mayor	03/2018	138	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	10	0
Mayor	03/2018	139	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	20	0
Mayor	03/2018	140	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	50	0
Mayor	03/2018	141	MANI JACKS SALADO 36X175G GRA	20	0
Mayor	03/2018	142	PEPITO 96X25G MNG	50	0
Mayor	03/2018	143	CHEESE TRIS 96X54G MNG	100	0
Mayor	03/2018	144	RUFFLES ORIGINAL 72X36G MNG/CJ	20	0
Mayor	03/2018	145	DORITOS MEGA QUESO 72X45G MNG/CJ	50	0
Mayor	03/2018	146	CHEESE TRIS 22X150G GRA	50	0
Mayor	03/2018	147	RUFFLES ORIGINAL 18X125G GRA	20	0
Mayor	03/2018	148	RUFFLES ORIGINAL 8X300G GRA	10	0

Mayor	03/2018	149	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 72X42G MNG/CJ	10	0
Mayor	03/2018	150	DORITOS RULETA 16X145G GRA	10	0
Mayor	03/2018	151	DORITOS MEGA QUESO 72X22G MNG	20	0
Mayor	03/2018	152	PEPITO 36X100G MNG	30	0
Franquicia	03/2018	153	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	350	0
Franquicia	03/2018	154	RUFFLES QUESO 8X300G GRA	200	0
Franquicia	03/2018	155	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	1400	0
Franquicia	03/2018	156	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	350	320
Franquicia	03/2018	157	CHEESE TRIS 8X450G GRA	350	320
Franquicia	03/2018	158	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	350	0
Franquicia	03/2018	159	CHEESE TRIS 22X150G GRA	350	320
Franquicia	03/2018	160	CHEETOS CRUNCHY 18X145G GRA	150	120
Franquicia	03/2018	161	PEPITO 36X100G MNG	640	610
Com. Organi	03/2018	162	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	100	0
Com. Organi	03/2018	163	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	150	120
Com. Organi	03/2018	164	CHEESE TRIS 8X450G GRA	100	20
Com. Organi	03/2018	165	CHEESE TRIS 22X150G GRA	200	170
Com. Organi	03/2018	166	CHEETOS CRUNCHY 18X145G GRA	50	20
Com. Organi	03/2018	167	PEPITO 36X100G MNG	200	170
Com. Organi	03/2018	168	TOSTITOS 8X400G GRA	100	60
Com. Organi	03/2018	169	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	10	0
Com. Organi	03/2018	170	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	20	20
Com. Organi	03/2018	171	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 12X300G GRA	10	10
Com. Organi	03/2018	172	TORTILLITAS JACKS PICANTE 16X190G GRA	20	20
Com. Organi	03/2018	173	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	10	0
Com. Organi	03/2018	174	DORITOS COOL RANCH 16X150G GRA	20	0
Com. Organi	03/2018	175	CHEESE TRIS 8X450G GRA	10	10
Com. Organi	03/2018	176	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	20	20
Com. Organi	03/2018	177	CHEESE TRIS 22X150G GRA	20	20
Franquicia	03/2018	178	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	50	0
Franquicia	03/2018	179	RUFFLES QUESO 8X300G GRA	100	0
Franquicia	03/2018	180	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 18X150G GRA	200	170
Franquicia	03/2018	181	NATUCHIPS PLATAN NATURAL 12X300G GRA	100	70
Franquicia	03/2018	182	NATUCHIPS PLATAN ONDULADO 18X145G GRA	50	0
Franquicia	03/2018	183	DORITOS COOL RANCH 16X150G GRA	50	0
Franquicia	03/2018	184	MANI JACKS SALADO 36X175G GRA	100	0
Com. Organi	03/2018	185	TOSTADAS BAGUETTINI PILLOW 14X110G GRA	500	20
Com. Organi	04/2018	186	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	20	0
Com. Organi	04/2018	187	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	20	20
Com. Organi	04/2018	188	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	20	20
Com. Organi	04/2018	189	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	30	0
Com. Organi	04/2018	190	DORITOS COOL RANCH 16X150G GRA	20	0
Com. Organi	04/2018	191	CHEESE TRIS 8X450G GRA	10	10
Com. Organi	04/2018	192	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	10	0
Com. Organi	04/2018	193	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	20	20
Com. Organi	04/2018	194	CHEETOS BOLIQUESO 18X110G GRA	20	0
Com. Organi	04/2018	195	CHEESE TRIS 22X150G GRA	50	20
Com. Organi	04/2018	196	RUFFLES ORIGINAL 18X125G GRA	20	0
Com. Organi	04/2018	197	CHEETOS CRUNCHY 18X145G GRA	20	20
Com. Organi	04/2018	198	PEPITO 36X100G MNG	50	20
Com. Organi	04/2018	199	TORTI JACKS QUESO 16X190G GRA	20	0
Com. Organi	04/2018	200	PAPA JACK´S QUESO 18X100G GRA	10	10
Com. Organi	04/2018	201	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	20	0
Premium	04/2018	202	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	10	0
Premium	04/2018	203	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	40	10
Premium	04/2018	204	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	30	0
Premium	04/2018	205	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	30	0
Premium	04/2018	206	PEPITO 96X25G MNG	20	20
Premium	04/2018	207	CHEESE TRIS 96X54G MNG	20	20
Premium	04/2018	208	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	30	0
Premium	04/2018	209	CHEESE TRIS 22X150G GRA	30	0
Premium	04/2018	210	CHEETOS BOLIQUESO 36X110G MNG	30	0
Premium	04/2018	211	PEPITO 36X100G MNG	30	0
Premium	04/2018	212	TST BAGUT PILLOW 14X110G GRA	30	0
Premium	04/2018	213	TOSTITOS 16X140G GRA	10	10
Premium	04/2018	214	PAPA JACKÂ´S QUESO 18X100G GRA	30	0
Premium	04/2018	215	PAPA JACKÂ´S SAL 18X100G GRA	30	0
Premium	04/2018	216	NATCHPS PLAT NAT 72X22G MNG/CJ	20	20
Mayor	04/2018	217	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	10	0
Mayor	04/2018	218	CHEETOS MEGA PUFF 96X28G MNG	20	20
Mayor	04/2018	219	DORITOS MEG QSO 72X45G MNG/CJ	10	0
Mayor	04/2018	220	DORITOS RULETA 72X42G MNG/CJ	20	20
Mayor	04/2018	221	TORTI JACKS QSO 72X40G MNG/CJ	10	0
Mayor	04/2018	222	PAPA JACK#S QSO 72X30G MNG/CJ	10	0
Mayor	04/2018	223	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	20	10

Mayor	04/2018	224	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	20	20
Mayor	04/2018	225	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	30	0
Mayor	04/2018	226	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	50	20
Mayor	04/2018	227	CHEETOS MEGA PUFF 96X28G MNG	30	0
Mayor	04/2018	228	CHEETOS BOLIQUESO 96X28G MNG	40	10
Mayor	04/2018	229	CHEESE TRIS 96X54G MNG	70	40
Mayor	04/2018	230	RUFFLES CRM CEB 72X36G MNG/CJ	30	0
Mayor	04/2018	231	DORITOS MEG QSO 72X45G MNG/CJ	70	20
Franquicia	04/2018	232	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	1000	0
Franquicia	04/2018	233	RUFFLES CRM CEB 8X300G GRA	300	270
Franquicia	04/2018	234	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	1760	0
Franquicia	04/2018	235	NATCHPS PLAT NAT 12X300G GRA	340	0
Franquicia	04/2018	236	NATCHPS PLAT MAD 18X150G GRA	1000	970
Franquicia	04/2018	237	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	500	470
Franquicia	04/2018	238	NATCHPS PLAT OND 12X245G GRA	300	270
Franquicia	04/2018	239	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	2000	1970
Franquicia	04/2018	240	CHEESE TRIS 8X450G GRA	1000	970
Franquicia	04/2018	241	PEPITO 96X25G MNG	1000	970
Franquicia	04/2018	242	CHEETOS MEGA PUFF 96X28G MNG	470	30
Franquicia	04/2018	243	CHEESE TRIS 96X54G MNG	1000	970
Franquicia	04/2018	244	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	3000	2970
Franquicia	04/2018	245	CHEESE TRIS 22X150G GRA	4000	3970
Franquicia	04/2018	246	ROSQUIS 120X35G MNG	1000	970
Com. Organi	06/2018	247	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	20	0
Com. Organi	05/2018	248	RUFFLES QUESO 8X300G GRA	10	0
Com. Organi	05/2018	249	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	20	0
Com. Organi	05/2018	250	RUFFLES CRM CEB 8X300G GRA	10	0
Com. Organi	05/2018	251	RUFFLES TOCINETA 18X125G GRA	20	0
Com. Organi	05/2018	252	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	40	0
Com. Organi	05/2018	253	NATCHPS PLAT NAT 12X300G GRA	10	10
Com. Organi	05/2018	254	NATCHPS PLAT MAD 18X150G GRA	30	0
Com. Organi	05/2018	255	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	20	20
Com. Organi	05/2018	256	NATCHPS PLAT OND 12X245G GRA	10	0
Com. Organi	05/2018	257	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	30	0
Com. Organi	05/2018	258	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	30	0
Com. Organi	05/2018	259	MNI TST JAM AHUM 16X110G GRA	10	0
Com. Organi	05/2018	260	CHEETOS MEGA PUFF 8X270G GRA	10	0
Com. Organi	05/2018	261	CHEESE TRIS 8X450G GRA	10	10
Com. Organi	05/2018	262	DORITOS COOL RANCH 8X420G GRA	10	0
Premium	05/2018	263	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	50	0
Premium	05/2018	264	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	100	0
Premium	05/2018	265	NATCHPS PLAT NAT 12X300G GRA	20	20
Premium	05/2018	266	NATCHPS PLAT MAD 18X150G GRA	100	70
Premium	05/2018	267	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	50	20
Premium	05/2018	268	NATCHPS PLAT OND 12X245G GRA	20	0
Premium	05/2018	269	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	100	0
Premium	05/2018	270	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	100	70
Premium	05/2018	271	DORITOS COOL RANCH 16X150G GRA	60	0
Premium	05/2018	272	MNI TST JAM AHUM 16X110G GRA	50	0
Premium	05/2018	273	CHEETOS MEGA PUFF 8X270G GRA	30	0
Premium	05/2018	274	CHEESE TRIS 8X450G GRA	30	0
Premium	05/2018	275	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	100	70
Premium	05/2018	276	CHEESE TRIS 22X150G GRA	100	70
Premium	05/2018	277	RUFFLES ORIGINAL 18X125G GRA	50	0
Mayor	05/2018	278	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	10	0
Mayor	05/2018	279	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	20	0
Mayor	05/2018	280	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	50	0
Mayor	05/2018	281	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	40	10
Mayor	05/2018	282	PEPITO 96X25G MNG	30	0
Mayor	05/2018	283	CHEESE TRIS 96X54G MNG	50	20
Mayor	05/2018	284	TORTI JACKS PICN 72X40G MNG/CJ	20	20
Mayor	05/2018	285	DORITOS MEG QSO 72X45G MNG/CJ	50	20
Mayor	05/2018	286	CHEESE TRIS 22X150G GRA	100	70
Mayor	05/2018	287	RUFFLES ORIGINAL 18X125G GRA	20	0
Mayor	05/2018	288	ROSQUIS 120X35G MNG	50	20
Mayor	05/2018	289	NATCHIP PLAT NAT 72X42G MNG/CJ	50	20
Mayor	05/2018	290	PEPITO 36X100G MNG	50	20
Mayor	05/2018	291	MNI TST TOM Y OLI 48X40G MNG	20	20
Mayor	05/2018	292	TORTI JACKS QSO 72X40G MNG/CJ	20	20
Franquicia	05/2018	293	NATCHPS PLAT OND 12X245G GRA	700	0
Franquicia	05/2018	294	MNI TST JAM AHUM 24X40G TIR	1050	0
Franquicia	05/2018	295	RUFFLES ORIGINAL 72X36G MNG/CJ	700	0
Franquicia	05/2018	296	RUFFLES QUESO 72X36G MNG/CJ	700	0
Franquicia	05/2018	297	RUFFLES QUESO 72X22G MNG	350	0
Franquicia	05/2018	298	PAPA JACK´S QUESO 18X100G GRA	200	0

Franquicia	05/2018	299	PAPA JACK´S SAL 72X30G MNG/CJ	650	0
Franquicia	05/2018	300	NATCHPS PLAT OND 12X245G GRA	350	0
Franquicia	05/2018	301	MNI TST JAM AHUM 24X40G TIR	1050	0
Franquicia	05/2018	302	RUFFLES ORIGINAL 72X36G MNG/CJ	700	0
Franquicia	05/2018	303	RUFFLES QUESO 72X36G MNG/CJ	700	0
Franquicia	05/2018	304	RUFFLES QUESO 72X22G MNG	300	0
Franquicia	05/2018	305	PAPA JACK´S QUESO 18X100G GRA	200	0
Franquicia	05/2018	306	PAPA JACK´S SAL 72X30G MNG/CJ	350	0
Franquicia	05/2018	307	RUFFLES CRM CEB 8X300G GRA	10	0
Com. Organi.	06/2018	308	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	40	0
Com. Organi.	06/2018	309	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	40	0
Com. Organi.	06/2018	310	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	80	0
Com. Organi.	06/2018	311	NATCHPS PLAT NAT 12X300G GRA	20	0
Com. Organi.	06/2018	312	NATCHPS PLAT MAD 18X150G GRA	60	0
Com. Organi.	06/2018	313	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	60	0
Com. Organi.	06/2018	314	NATCHPS PLAT OND 12X245G GRA	20	0
Com. Organi.	06/2018	315	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	100	0
Com. Organi.	06/2018	316	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	80	0
Com. Organi.	06/2018	317	MNI TST JAM AHUM 16X110G GRA	20	0
Com. Organi.	06/2018	318	CHEESE TRIS 8X450G GRA	20	0
Com. Organi.	06/2018	319	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	20	0
Com. Organi.	06/2018	320	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	20	0
Com. Organi.	06/2018	321	CHEESE TRIS 22X150G GRA	100	0
Com. Organi.	06/2018	322	RUFFLES ORIGINAL 18X125G GRA	50	0
Com. Organi.	06/2018	323	DORITOS RULETA 16X145G GRA	50	0
Premium	06/2018	324	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	50	0
Premium	06/2018	325	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	50	0
Premium	06/2018	326	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	100	70
Premium	06/2018	327	NATCHPS PLAT NAT 12X300G GRA	30	0
Premium	06/2018	328	NATCHPS PLAT MAD 18X150G GRA	100	0
Premium	06/2018	329	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	100	0
Premium	06/2018	330	NATCHPS PLAT OND 12X245G GRA	30	0
Premium	06/2018	331	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	100	70
Premium	06/2018	332	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	100	70
Premium	06/2018	333	MANI JACKS SALADO 36X175G GRA	20	0
Premium	06/2018	334	MNI TST JAM AHUM 16X110G GRA	100	0
Premium	06/2018	335	CHEETOS MEGA PUFF 8X270G GRA	30	0
Premium	06/2018	336	CHEESE TRIS 8X450G GRA	50	20
Premium	06/2018	337	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	50	0
Premium	06/2018	338	CHEESE TRIS 22X150G GRA	100	70
Premium	06/2018	339	RUFFLES ORIGINAL 18X125G GRA	50	0
Mayor	06/2018	340	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	50	0
Mayor	06/2018	341	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	30	20
Mayor	06/2018	342	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	50	20
Mayor	06/2018	343	CHEETOS MEGA PUFF 8X270G GRA	10	0
Mayor	06/2018	344	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	20	0
Mayor	06/2018	345	PEPITO 96X25G MNG	100	70
Mayor	06/2018	346	CHEETOS MEGA PUFF 96X28G MNG	30	0
Mayor	06/2018	347	CHEESE TRIS 96X54G MNG	100	70
Mayor	06/2018	348	RUFFLES QUESO 72X36G MNG/CJ	20	0
Mayor	06/2018	349	TORTI JACKS PICN 72X40G MNG/CJ	30	0
Mayor	06/2018	350	DORITOS MEG QSO 72X45G MNG/CJ	100	70
Mayor	06/2018	351	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	40	10
Mayor	06/2018	352	CHEESE TRIS 22X150G GRA	50	20
Mayor	06/2018	353	ROSQUIS 120X35G MNG	150	0
Mayor	06/2018	354	NATCHIP PLAT NAT 72X42G MNG/CJ	100	0
Mayor	06/2018	355	NATCHIP PLAT MAD 72X42G MNG/CJ	20	0
Franquicia	06/2018	356	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	700	670
Franquicia	06/2018	357	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	210	0
Franquicia	06/2018	358	CHEESE TRIS 8X450G GRA	150	120
Franquicia	06/2018	359	PEPITO 36X100G MNG	1050	1020
Franquicia	06/2018	360	PEPITO 8X180G GRA	700	670
Franquicia	06/2018	361	DORITOS CHILI ATRV 16X145G GRA	350	320
Franquicia	06/2018	362	DORITOS CHIL ATR 72X42G MNG/CJ	100	70
Franquicia	06/2018	363	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	300	270
Franquicia	06/2018	364	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	150	100
Franquicia	06/2018	365	CHEESE TRIS 8X450G GRA	350	320
Franquicia	06/2018	366	PEPITO 36X100G MNG	1400	1370
Franquicia	06/2018	367	PEPITO 8X180G GRA	700	670
Franquicia	06/2018	368	DORITOS CHILI ATRV 16X145G GRA	350	320
Franquicia	06/2018	369	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	600	0
Franquicia	06/2018	370	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	300	0
Franquicia	06/2018	371	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	300	270
Com. Organi.	07/2018	372	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	50	0
Com. Organi.	07/2018	373	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	50	0

Com. Organi	07/2018	374	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	100	70
Com. Organi	07/2018	375	NATCHPS PLAT NAT 12X300G GRA	20	20
Com. Organi	07/2018	376	NATCHPS PLAT MAD 18X150G GRA	60	0
Com. Organi	07/2018	377	NATCHPS PLAT OND 18X145G GRA	60	0
Com. Organi	07/2018	378	NATCHPS PLAT OND 12X245G GRA	20	0
Com. Organi	07/2018	379	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	100	70
Com. Organi	07/2018	380	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	70	20
Com. Organi	07/2018	381	MNI TST JAM AHUM 16X110G GRA	30	0
Com. Organi	07/2018	382	CHEETOS MEGA PUFF 8X270G GRA	10	0
Com. Organi	07/2018	383	CHEESE TRIS 8X450G GRA	10	0
Com. Organi	07/2018	384	DORITOS MEGA QUESO 8X420G GRA	10	0
Com. Organi	07/2018	385	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	60	30
Com. Organi	07/2018	386	CHEESE TRIS 22X150G GRA	100	70
Com. Organi	07/2018	387	RUFFLES ORIGINAL 18X125G GRA	50	0
Premium	07/2018	388	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	10	0
Premium	07/2018	389	NATCHPS PLAT MAD 18X150G GRA	10	0
Premium	07/2018	390	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	10	0
Premium	07/2018	391	DORITOS MEG QSO 72X45G MNG/CJ	3,33333333	0
Premium	07/2018	392	CHEESE TRIS 22X150G GRA	10	0
Premium	07/2018	393	TORTI JACKS QUESO 16X190G GRA	10	0
Premium	07/2018	394	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	10	0
Premium	07/2018	395	TORTI JACKS PICN 72X40G MNG/CJ	20	0
Premium	07/2018	396	TST BAGUT PILLOW 14X110G GRA	10	0
Premium	07/2018	397	TORTI JACKS QSO 72X40G MNG/CJ	20	0
Premium	07/2018	398	DE TODITO RESUELTO 18X130G GRA	20	0
Premium	07/2018	399	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	20	20
Premium	07/2018	400	TORTI JACKS PICANT 16X190G GRA	10	10
Premium	07/2018	401	CHEESE TRIS 22X150G GRA	10	10
Premium	07/2018	402	MNI TST TOM OLI 16X110G GRA	10	0
Premium	07/2018	403	TST BAGUT PILLOW 14X110G GRA	10	10
Mayor	07/2018	404	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	10	10
Mayor	07/2018	405	CHEESE TRIS 96X54G MNG	10	10
Mayor	07/2018	406	CHEESE TRIS 22X150G GRA	20	20
Mayor	07/2018	407	ROSQUIS 120X35G MNG	20	20
Mayor	07/2018	408	NATCHIP PLAT NAT 72X42G MNG/CJ	20	20
Mayor	07/2018	409	PEPITO MUNDO MARINO 96X25G MNG	20	20
Mayor	07/2018	410	CHEESE TRIS PICANTE 96X45G MNG	10	10
Mayor	07/2018	411	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	10	10
Mayor	07/2018	412	PEPITO 96X25G MNG	20	20
Mayor	07/2018	413	CHEESE TRIS 96X54G MNG	10	10
Mayor	07/2018	414	CHEESE TRIS 22X150G GRA	20	20
Mayor	07/2018	415	PEPITO 36X100G MNG	20	20
Mayor	07/2018	416	TORTI JACKS QSO 72X40G MNG/CJ	10	10
Mayor	07/2018	417	CHEESE TRIS PICANTE 96X45G MNG	20	20
Mayor	07/2018	418	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	30	0
Mayor	07/2018	419	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	30	0
Franquicia	07/2018	420	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	300	270
Franquicia	07/2018	421	CHEESE TRIS 8X450G GRA	300	270
Franquicia	07/2018	422	DORITOS MEG QSO 72X45G MNG/CJ	300	270
Franquicia	07/2018	423	CHEESE TRIS 22X150G GRA	500	470
Franquicia	07/2018	424	NATCHIP PLAT NAT 72X42G MNG/CJ	500	470
Franquicia	07/2018	425	CHEETOS BOLIQUESO 36X110G MNG	300	270
Franquicia	07/2018	426	DE TODITO RESUELTO 18X130G GRA	300	270
Franquicia	07/2018	427	PEPITO 8X180G GRA	200	170
Franquicia	07/2018	428	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	50	20
Franquicia	07/2018	429	NATCHPS PLAT MAD 18X150G GRA	500	470
Franquicia	07/2018	430	CHEESE TRIS 8X450G GRA	50	20
Franquicia	07/2018	431	CHEETOS MEGA PUFF 96X28G MNG	150	120
Franquicia	07/2018	432	DORITOS MEG QSO 72X45G MNG/CJ	200	170
Franquicia	07/2018	433	CHEETOS MEGA PUFF 18X110G GRA	400	370
Franquicia	07/2018	434	CHEESE TRIS 22X150G GRA	1000	970
Franquicia	07/2018	435	NATCHIP PLAT NAT 72X42G MNG/CJ	200	170
Com. Organi	07/2018	436	RUFFLES QUESO 18X125G GRA	50	0
Com. Organi	07/2018	437	RUFFLES CRM CEB 18X125G GRA	50	0
Com. Organi	07/2018	438	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	100	70
Mayor	07/2018	439	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	10	10
Mayor	07/2018	440	CHEESE TRIS 96X54G MNG	10	10
Mayor	07/2018	441	CHEESE TRIS 22X150G GRA	20	20
Mayor	07/2018	442	ROSQUIS 120X35G MNG	20	20
Premium	07/2018	443	NATCHPS PLAT NAT 18X150G GRA	10	0
Premium	07/2018	444	NATCHPS PLAT MAD 18X150G GRA	10	0
Premium	07/2018	445	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	10	0
Franquicia	07/2018	446	DORITOS MEGA QUESO 20X150G GRA	100	70

Anexo 4: Muestra de la base de datos para cálculo de Nivel de servicio
Fuente: Elaboración propia