



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN DE
UNA EMPRESA CERVECERA UBICADA EN EL TERRITORIO
METROPOLITANO**

TRABAJO DE GRADO

Presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

**Como parte de los requisitos para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

REALIZADO POR:

BR. BETANCOURT, VÍCTOR

TUTOR ACADÉMICO:

ING. DE GOUVEIA, JOÃO B.

FECHA:

SEPTIEMBRE, 2019

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, por la vida, por la salud, el que me acompaña y siempre me levanta, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía.

A mis **padres**, por darme el amor más sincero que existe, por estar conmigo en cada momento guiándome y dándome todos los valores y herramientas para ser un gran hombre, un gran profesional, un gran padre y pare de contar, sin ustedes nada esto fuese posible. Son mi ejemplo a seguir, nunca me falten, los amo mucho.

A mi **hermana** bella, por siempre creer en mí, por estar a mi lado desde que nací y amarme con locura, sé que puedo contar contigo para lo que sea. A pesar de la distancia, siempre estaré para ti, te amo demasiado.

A **Humberto**, mi cuñado, por ayudarme en todo lo que necesito, por confiar en mí sin restricciones, por quererme como un hermano. Gracias por todo.

A **Juan Pablo**, mi sobrino, por llenar de amor a toda mi familia. Caíste en una familia maravillosa. Te amamos.

A **Zarife**, mi novia, por estar a mi lado en cada momento, en las buenas y en las malas, por apoyarme en todas mis decisiones que tomo, por ayudarme con todo lo que necesito, por amarme incondicionalmente, gracias por hacerme feliz. Te amo princesa.

A **Joao**, mi tutor académico, por ayudarme y guiarme desde que empecé la carrera a ser un gran ingeniero, por creer en mi potencial. Gracias por todo.

A mis **Jefes** empresariales, por enseñarme todos los días, por confiar en mí, por su amistad, por ayudarme con mi tesis. Gracias por todo.

A mi **familia**, por aconsejarme todos los días, por preocuparse por mí en cada momento, por amarme. Los amo

A mis **amigos**, mis hermanos, por siempre estar para mí, que a pesar de que muchos estemos separados siempre estaremos juntos. Los amo.

A mi **universidad**, por ser el pilar fundamental de lo que soy hoy día, por ser mi segunda casa, por formarme como profesional y como persona, porque gracias a ti conocí personas increíbles. Gracias por tanto.

Victor M. Betancourt L.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN DE UNA EMPRESA CERVECERA UBICADA EN EL TERRITORIO METROPOLITANO

Realizado por: Br. Betancourt Landa, Víctor M.

Tutor Académico: Ing. João B. De Gouveia.

Fecha: Septiembre, 2019.

RESUMEN

El presente trabajo de grado fue desarrollado en Empresas Polar, la cual, se dedica a la comercialización de alimentos, bebidas carbonatadas, no carbonatadas y bebidas alcohólicas, específicamente en el negocio Cervecería Polar. En el pasado, esta última, se caracterizaba por tener una demanda insatisfecha de sus productos, pero debido a las condiciones externas que se han vivido en el país durante los últimos años, la empresa se ha visto obligada en realizar actividades de promoción en el punto de venta para contrarrestar la caída de volumen. Se ha evidenciado desperdicios o fallas en el proceso para llevar a cabo estas actividades, es por ello que se consideró realizar un estudio de los procesos de gestión para las actividades de promoción.

Por tal motivo se realizó la presente investigación a modo de proyecto factible, donde se identificó un único proceso dividido en: diseño, negociación, ejecución y cierre de las actividades de promoción; que luego de establecerlas, se representaron gráficamente permitiendo obtener una mejor visualización de las mismas. De igual forma se identificaron los problemas mediante herramientas de análisis, los cuales están concentrados en: la generación de desperdicios evidenciado por la no ejecución de actividades de promoción planificadas y el desconocimiento por el no registro de las ganancias y pérdidas, que afectan directamente los procesos y causan fallas en la efectividad y éxito de las actividades de promoción en el punto de venta.

Seguidamente, se determinaron las causas raíces y bajo un proceso de análisis se diseñó para cada una de ellas sendas propuestas de mejora que podrían permitir la mitigación de los problemas. Posteriormente, se construyó un plan de acción y se determinó la posible dependencia entre alguna de ellas; resultando que en principio se deben ejecutar aquellas que dan base a tener un proceso más controlado y equilibrado, para luego implementar aquellas propuestas que harían a las futuras actividades de promoción más eficaces y controladas financieramente, favoreciendo la toma de decisiones e impactando positivamente al negocio.

Las propuestas de mejora permitirán la reducción de las causas relacionadas con los asuntos de: desbalance en la asignación de actividades de promoción, fallas en el registro durante el proceso de negociación y cierre de las actividades de promoción, registros financieros precarios antes y después de las mismas; por otro lado las relacionadas al incumplimiento de tareas por parte del personal, a los procedimientos empíricos para el seguimiento y control de insumos, y por último la realización de presupuestos en moneda local bajo condiciones inflacionarias.

Se estima que llevar a ejecución el presente trabajo de grado permitirá un mejor futuro para el proceso de las actividades de promoción. Para tal fin, se diseñó tres horizontes de aplicación de estas mejoras: a corto, mediano y largo plazo, los cuales convierten a este documento en un manual para la mejora del momento actual del proceso en cuestión.

Palabras claves: actividades de promoción, mercadeo, cerveza, mejora de procesos, distribución.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	3
1 EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	5
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.3 ALCANCE	6
1.4 LIMITACIONES	6
CAPÍTULO II	7
2 MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 ANTECEDENTES.....	7
2.2 BASES TEÓRICAS.....	8
2.2.1 <i>Actividad de promoción</i>	8
2.2.2 <i>“Merchandising”</i>	8
2.2.3 <i>Cliente</i>	8
2.2.4 <i>Consumidores</i>	8
2.2.5 <i>Cinco P del “Merchandising”</i>	8
2.2.6 <i>Proceso</i>	9
2.2.7 <i>Mejora de procesos</i>	9
2.2.8 <i>Demanda</i>	10
2.2.9 <i>Finanzas</i>	10
2.2.10 <i>Sanción</i>	10
2.2.11 <i>Criterio</i>	10
2.2.12 <i>Inductores de costo</i>	10
2.2.13 <i>Rentabilidad</i>	11
2.2.14 <i>Ganancias y pérdidas de capital</i>	11
2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS	11
CAPÍTULO III	16
3 MARCO METODOLÓGICO	16
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	16

3.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	16
3.2.1	<i>Investigación de campo o diseño de campo</i>	<i>16</i>
3.2.2	<i>Investigación documental.....</i>	<i>17</i>
3.3	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.4	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	18
3.5	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	18
3.5.1	<i>Observación directa simple:</i>	<i>19</i>
3.5.2	<i>Entrevistas no estructuradas:</i>	<i>19</i>
3.5.3	<i>Entrevistas semi-estructuradas:.....</i>	<i>19</i>
3.6	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	
RECOLECTADOS		20
CAPITULO IV		21
4	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	21
4.1	MOMENTO ACTUAL DEL PROCESO.....	21
4.2	DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE INFLUYEN SOBRE LOS PROCESOS ESTUDIADOS	
	24	
4.3	IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS QUE INFLUYEN SOBRE LOS	
PROCESOS ESTUDIADOS		26
4.3.1	<i>Análisis de las causas raíces</i>	<i>29</i>
CAPÍTULO V		38
5	DISEÑO DE MEJORAS.....	38
5.1	PROPUESTA ACCIONES QUE PERMITAN MITIGAR LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS QUE	
INFLUYEN SOBRE LOS PROCESOS ESTUDIADOS.....		38
5.1.1	<i>Proponer nuevos criterios para la asignación de clientes a los Supervisores</i>	
<i>Comerciales</i>		38
5.1.2	<i>Construir una herramienta basado en criterios de usos sencillo que permita</i>	
<i>registrar los detalles de la negociación.....</i>		<i>44</i>
5.1.3	<i>Construir una herramienta basada en criterios de uso sencillo que permita</i>	
<i>registrar los detalles en el seguimiento y control en el cierre de actividades de promoción</i>		<i>48</i>
5.1.4	<i>Crear una herramienta que permita a Mercadeo de Canales registrar el estado</i>	
<i>de ganancias y pérdidas de cada actividad de promoción</i>		<i>53</i>
5.1.5	<i>Crear un sistema de sanciones para el personal que incumple el procedimiento</i>	
<i>de entrega de cajas de obsequio.....</i>		<i>60</i>

5.1.6	Crear propuestas de alternativas de formulación para el presupuesto trimestral asociado a las actividades de promoción.....	62
5.1.7	Establecer un cambio en el proceso actual para la entrega de materiales, uniformes y demás elementos requeridos para la actividad de promoción	64
CAPÍTULO VI		66
6	PLAN DE ACCIÓN	66
CAPÍTULO VII		69
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
7.1	CONCLUSIONES	69
7.2	RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA		72
ANEXOS		73
ANEXO 1		73
DIAGRAMA DE PROCESOS PARA LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN		73
ANEXO 2		85
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA GERENTE MERCADEO DE CANALES		85

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: LAS 5P DEL “MERCHANDISING”	9
FIGURA 2: MATERIAL “POP” (“POINT OF PURCHASE”).....	12
FIGURA 3: EJEMPLO DE FICHA PARA UN TORNEO DE DOMINÓ	13
FIGURA 4: EJEMPLO CONSUMO EN SITIO DE BEBIDAS	14
FIGURA 5: EJEMPLO CONSUMO POSTERIOR BEBIDAS	15
FIGURA 6: MARCAS DE CERVECERÍA POLAR,C.A.....	21
FIGURA 7: DIAGRAMA DE PROCESOS PARA LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN.....	23
FIGURA 8: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	25
FIGURA 9: DIAGRAMA ¿POR QUÉ? ¿POR QUÉ? DEL FACTOR MEDICIÓN	27
FIGURA 10: DIAGRAMA ¿POR QUÉ? ¿POR QUÉ? DEL FACTOR MANO DE OBRA	28
FIGURA 11: DIAGRAMA ¿POR QUÉ? ¿POR QUÉ? DEL FACTOR MÉTODO.....	28
FIGURA 12: CAUSA RAÍZ #2	29
FIGURA 13: CAUSA RAÍZ #3	32
FIGURA 14: CAUSA RAÍZ #4	33
FIGURA 15: CAUSA RAÍZ #6.....	34
FIGURA 16: CAUSA RAÍZ #7	35
FIGURA 17: CAUSAS RAÍCES #8	35
FIGURA 18: CAUSA RAÍZ #11.....	36
FIGURA 19: CORREO ELECTRÓNICO REFERENTE AL ENVÍO DE MATERIALES A LAS AGENCIAS CORRESPONDIENTES.....	37
FIGURA 20: DIAGRAMA ¿CÓMO?-¿CÓMO? DE LAS CAUSA RAÍZ #2.....	38
FIGURA 21: CRITERIOS SELECCIONADOS PARA LAS PROPUESTAS DE MEJORA.....	40
FIGURA 22: DIAGRAMA ¿CÓMO?-¿CÓMO? DE LAS CAUSA RAÍZ #3.....	44
FIGURA 23: PLANILLA DE “GOOGLE FORMS” PARA LA NEGOCIACIÓN DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN PARTE 1	45
FIGURA 24: PLANILLA DE “GOOGLE FORMS” PARA LA NEGOCIACIÓN DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN PARTE 2	46
FIGURA 25: PLANILLA DE “GOOGLE FORMS” PARA LA NEGOCIACIÓN DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN PARTE 3	46
FIGURA 26: NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE COMO SUBPROCESO	47
FIGURA 27: SUBPROCESO DE LA NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE PARA LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA	47
FIGURA 28: DIAGRAMA ¿CÓMO?-¿CÓMO? DE LAS CAUSA RAÍZ #4.....	48

FIGURA 29: PLANILLA DE “GOOGLE FORMS” PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CIERRE DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN PARTE 1	49
FIGURA 30: PLANILLA DE “GOOGLE FORMS” PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CIERRE DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN PARTE 2	50
FIGURA 31: PLANILLA DE “GOOGLE FORMS” PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CIERRE DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN PARTE 3	50
FIGURA 32: PLANILLA DE “GOOGLE FORMS” PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CIERRE DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN PARTE 4	50
FIGURA 33: CIERRE DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN COMO SUBPROCESO	51
FIGURA 34: SUBPROCESO EN EL CIERRE DE LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA	51
FIGURA 35: DIAGRAMA ¿CÓMO?-¿CÓMO? DE LAS CAUSA RAÍZ #6	53
FIGURA 36: PROTOTIPO DE CÁLCULO PARA EL POST DE LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN PARA LOS MESES JUNIO Y JULIO 2019	58
FIGURA 37: PROTOTIPO DE CÁLCULO PARA EL POST DE LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	59
FIGURA 38: DIAGRAMA ¿CÓMO?-¿CÓMO? DE LAS CAUSA RAÍZ #7	60
FIGURA 39: DISEÑO DE PROTOTIPO DE SANCIONES PARA LOS SUPERVISORES COMERCIALES	61
FIGURA 40: DIAGRAMA ¿CÓMO?-¿CÓMO? DE LAS CAUSA RAÍZ #8	62
FIGURA 41: DIAGRAMA ¿CÓMO?-¿CÓMO? DE LAS CAUSA RAÍZ #11	64
FIGURA 42: MODIFICACIÓN EN EL PROCESO ACTUAL PARA LA ENTREGA DE INSUMOS	65
FIGURA 43: HORIZONTES DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	66
FIGURA 44: DIAGRAMA DE PRECEDENCIA (GANTT) APLICACIÓN DE PROPUESTAS	68

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ANTECEDENTES	7
TABLA 2: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS	20
TABLA 3: RESUMEN DE LAS CAUSAS RAÍCES	29
TABLA 4: CANTIDAD DE CLIENTES POR SUPERVISOR COMERCIAL PARA LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN. 30	
TABLA 5: OCUPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN POR AGENCIA COMERCIAL	31
TABLA 6: EXTRACTO DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN POR AGENCIA	32
TABLA 7: COMPARACIÓN DE LO PLANIFICADO VS. LO EJECUTADO	33
TABLA 8: TABLERO DE CONTROL PARA EL MES DE JUNIO DEL 2019	34
TABLA 9: PRECIO DE CAJAS DE OBSEQUIO	36
TABLA 10: APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA A-1	41
TABLA 11: APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA A-2	43
TABLA 12: TABLERO DE CONTROL MODIFICADO	52
TABLA 13: FASE UNO DEL PROTOTIPO DE CÁLCULO PARA EL PRE DE LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	55
TABLA 14: FASE DOS DEL PROTOTIPO DE CÁLCULO PARA EL PRE DE LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	55
TABLA 15: FASE TRES DEL PROTOTIPO DE CÁLCULO PARA EL PRE DE LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	56

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado (TG) se fundamenta en un caso de investigación factible, en el cual se lleva a cabo el estudio de los procesos de actividades de promoción en el punto de venta, alcanzando determinar cada uno de los problemas que se encuentran dentro del mismo, de manera que esto permita diseñar propuestas de mejora que los mitiguen.

Este documento se estructura en siete capítulos, los cuales se presentan brevemente a continuación:

Capítulo I: *El problema*, se establece el caso de estudio, el objetivo general, los objetivos específicos y sus respectivos alcances y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: *Marco referencial*, contiene los antecedentes utilizados como guía para la elaboración del presente trabajo, se exponen las bases teóricas en las que se apoya y posee un glosario de términos necesarios para el lector.

Capítulo III: *Marco metodológico*, contempla el tipo, diseño y enfoque de la investigación, se indica la unidad de análisis y aquellas técnicas y herramientas para la recolección, procesamiento y análisis de los datos de la investigación.

Capítulo IV: *Presentación y análisis de los resultados*, se presentan el desarrollo de los objetivos específicos, mediante la utilización de herramientas como: diagramas de flujo para las fases del proceso de actividades de promoción en el punto de venta, diagrama Causa-Efecto y diagrama ¿Por qué? ¿Por qué?, que expresan los problemas y causas raíces que afectan el proceso en cuestión.

Capítulo V: *Diseño de mejoras*, comprende las propuestas de mejora para las causas raíces encontradas en el capítulo IV. Utilizando el diagrama ¿Cómo? ¿Cómo? para mostrar los pasos para la implementación de las propuestas de estas causas.

Capítulo VI: *Plan de acción*, se desarrolla un resumen que contempla el orden en que se deben implementar las propuestas de mejora según su dependencia.

Capítulo VII: *Conclusiones y recomendaciones*, se exponen las conclusiones finales del trabajo de grado y se hacen recomendaciones para la empresa.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.

Empresas Polar cuenta con 78 años de trayectoria en el país, cuyo sentido de trabajo es contribuir a los estándares de la calidad de la vida cotidiana de cada uno de los venezolanos, por medio de una amplia y accesible oferta de marcas de alimentos y bebidas.

Esta empresa está conformada por tres negocios, de acuerdo al rubro de comercialización: refrescos y bebidas no carbonatadas en Pepsi-Cola Venezuela, productos alimenticios y de limpiezas en Alimentos Polar Comercial y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, en Cervecería Polar. Esta última, corresponde a la producción y comercializar de las categorías de bebidas a base de cebada malteada (Cerveza y Malta) y uvas fermentadas (Vinos y sus derivados); Para el presente Trabajo de Grado se hará énfasis en Cervecería Polar, específicamente en la categoría de Cerveza.

El punto de venta es el lugar en el que los consumidores o compradores acuden para realizar sus compras y satisfacer sus necesidades, y a su vez es el lugar perfecto para motivarlos y darles razones para adquirir determinados productos o servicios que quizás no adquirirían si no fuera por las técnicas e incentivos adecuados, llamadas promociones, las cuales poseen poder de impacto no solo para propiciar la compra en el momento, sino para establecer una relación más estrecha entre la marca y el consumidor, generando así una lealtad hacia la marca.

Cervecería Polar actualmente a nivel nacional atiende 98.500 puntos de venta, de los cuales se tienen identificados 12.500 puntos donde es posible ejecutar estas actividades de promoción para los consumidores y compradores. El territorio metropolitano abarca el 15% de los puntos de venta antes mencionados y para el mismo se destina una importante cantidad de inversión promocional.

Para llevar a cabo las actividades de promoción de Cervecería Polar en los puntos de ventas, los clientes son segmentados en tres grupos: “Consumo posterior

de bebidas”, donde se realiza la compra de los productos para llevar y consumir posteriormente, lo cual engloba a todas las licorerías, bodegones y distribuidores de licores; “Consumo en sitio de bebidas”, donde el consumo se realiza principalmente dentro del local, que abarca tipos de clientes tales como: bares, restaurantes y cervecerías; y por último encontramos “Consumo posterior de alimentos”, donde los clientes están enfocados en productos alimenticios y otras categorías como bebidas para el consumo posterior, en este rubro se encuentran los supermercados independientes, cadenas de supermercados e hipermercados.

Venezuela se caracteriza por ser un país donde el consumo de Cerveza ha logrado alcanzar una suma promedio de 105 litros per cápita anual, donde Cervecería Polar tiene una participación de mercado que ha variado en los últimos 4 años entre el 80 % y 94%. Actualmente, el consumo de Cerveza ha mermado, ya que las prioridades de los consumidores se han modificado, generando un consumo promedio de 50 litros per cápita anual, con el 88% de participación.

Las actividades de promoción a clientes y consumidores que se realizan, se diseñan y definen en el área de Mercadeo de Canales, posteriormente su negociación y ejecución se apalanca en la fuerza de venta, conformada por el equipo de trabajo de polar destinado para tal fin y apoyada por la Red de Franquicia que corresponde a empresas contratadas para el proceso de venta. Por último, se obtiene el cierre de la actividad donde la fuerza de venta es la encargada de los resultados de las mismas para ser entregadas al área de Mercadeo de Canales para su posterior análisis.

Para incentivar a los clientes o consumidores existen tres tipos de actividades de promoción: Las promociones a clientes, donde su objetivo principal es generar volumen de ventas de un producto actual o nuevo, denominado “Push”, logrando que el cliente compre un nuevo producto o incremente la compra de productos actuales. Por otro lado, existen las promociones a los consumidores, llamadas “Pull”, donde se persigue que el consumidor compre más productos o cantidad de ellos en el punto de venta; y por último, se encuentran las promociones para generar preferencia de marca en el consumidor con estrategias de mercadeo que no necesariamente persiguen un incremento en el volumen de ventas, ya sean casos

como degustación o experiencias de marca cuyo objetivo es incrementar la lealtad y preferencia de las marcas por parte del consumidor.

Para consolidar el liderazgo de Cervecería Polar y aumentar su participación en el mercado de bebidas, la empresa desarrolla una gama de actividades de promoción para ejecutar en los diferentes puntos de venta orientadas al consumidor final. Ahora bien, dada la contracción actual del mercado, la empresa ha tenido que diseñar dinámicas y efectuar inversiones extraordinarias que permitan poder garantizar el éxito de las actividades de promoción.

A pesar de lo mencionado, los procesos actuales de las actividades de promoción en los puntos de venta, presentan debilidades como: pérdida de clientes en el proceso de negociación, desperdicios por actividades redundantes y fallas en los registros de la eficiencia de las actividades de promoción contrastadas con la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión.

Es por todo lo antes mencionado que surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los aspectos a estudiar que permiten mejorar los procesos actuales de promoción en una empresa cervecera?

La respuesta a esta interrogante es la razón de la investigación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer mejoras para los procesos de gestión de actividades de promoción en una empresa cervecera.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Describir los procesos asociados a la gestión de las actividades de promoción
2. Determinar los problemas que influyen en los procesos estudiados
3. Explicar las causas de los problemas determinados
4. Diseñar soluciones que permitan mitigar las causas de los problemas determinados
5. Establecer el plan de acción para la posible implementación de las acciones propuestas

1.3 Alcance

- Este trabajo de investigación solo se basará en las actividades de promoción que se llevan a cabo en el punto de venta para la categoría de cerveza con todas sus marcas: Solera, Polar Pilsen, Polar Light, Polar Ice y Polar Zero para el territorio metropolitano, lo cual abarca los estados: Miranda, Distrito Capital, Vargas y parte del Estado Aragua.
- La información que se tomará para realizar el análisis de las actividades de promoción en los puntos de venta será recolectada del último año (mayo 2018 – abril 2019) obteniendo los datos que actualmente posee los departamentos de mercadeo, ventas y de distribución ubicado en el Centro Empresarial Polar que maneja la información de todas las actividades de promoción ejecutadas en los puntos de venta a nivel nacional.
- Para describir los procesos asociados a cada actividad promocional, se utilizarán herramientas como diagramas de flujo y la aplicación informática, como modelador de procesos y su vez se realizarán las diferentes entrevistas técnicas.
- Para analizar los factores que influyen sobre los procesos de promoción, se utilizarán herramientas como el diagrama causa y efecto. Posteriormente para identificar las causas de los problemas que influyen sobre los procesos promocionales se utilizará el diagrama ¿Por qué? - ¿Por qué? y en caso de existir jerarquización se utilizarán herramientas como el Diagrama de Pareto o Tablas de Jerarquización.
- Para determinar las acciones que permitan reducir las causas de los problemas que influyen sobre los procesos de promoción se utilizarán herramientas como: el diagrama ¿Cómo? - ¿Cómo?

1.4 Limitaciones

- El análisis de los procesos de promoción estará sujeto a la calidad y cantidad de información suministrada por las personas a las que se les realizarán las encuestas o entrevistas.

CAPÍTULO II

2 MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se encontrarán los antecedentes y las bases teóricas que fundamentan la investigación. De la misma manera se plasmará un glosario de términos con conceptos y precepto utilizados por el personal de la empresa en las actividades relacionadas con el objeto de estudio.

2.1 Antecedentes

En la Tabla 1 se presentan trabajos de investigación que ayudarán a la realización del presente trabajo:

Tabla 1: Antecedentes
Fuente: Elaboración propia

Título	Área de estudio, autores y profesores guía	Institución y Fecha	Objetivo General	Aporte
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO	Ingeniería Industrial Autores: Zarife Miliani Jessica Castillo Tutor: Ing. De Gouveia, Joao	Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) 2019	Diseñar mejoras para el proceso de planificación de distribución de producto terminado en una empresa de alimentos de consumo masivo	En la estructura del trabajo de grado y en el desarrollo de la redacción
PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ASOCIADOS A LOS DESPERDICIOS DE MATERIA PRIMA EN EL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS PERECEDEROS PERTENECIENTES A UNA CADENA DE SUPERMERCADOS, UBICADA EN LA GRAN CARACAS PARA EL AÑO 2018	Ingeniería Industrial Autores: Olguimar Loaiza Luisana Santiago Tutor: Ing. De Gouveia, Joao	Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) 2018	Diseñar mejoras en los procesos productivos asociados a los desperdicios de materia prima en el procesamiento de alimentos perecederos pertenecientes a una cadena de supermercados, ubicada en la Gran Caracas para el año 2018	En el uso de herramienta para el diseño de las mejoras

2.2 Bases Teóricas

A continuación, se presentan conceptos necesarios para un mejor entendimiento del presente trabajo:

2.2.1 Actividad de promoción

Son todas aquellas herramientas y acciones cuyo uso tiene como objetivo promocionar un producto a través de incentivos tales como: descuentos, regalos (materiales), concursos, premios, entre otras; y que tienen como finalidad dar a conocer o favorecer la venta de dicho producto, al motivar al cliente o consumidor a decidirse por su compra o adquisición.

2.2.2 “Merchandising”

Según (Cervecería Polar, 2006), “Merchandising”: es el conjunto de acciones llevadas a cabo en el establecimiento comercial, que visualmente atraen la atención del consumidor hacia nuestros productos, a fin de impulsar un consumo mayor y más frecuente”.

2.2.3 Cliente

Un cliente en Empresas Polar, son todas aquellas empresas u organizaciones que adquieren o compran productos para ser comercializados a los consumidores finales.

2.2.4 Consumidores

Según (Belío & Sainz, 2007), “consumidor es quien finalmente usa o consume los bienes y servicios”

En Empresas Polar, un consumidor es la persona final que obtiene y consume el producto.

2.2.5 Cinco P del “Merchandising”

Para llevar a cabo una actividad de promoción en el punto de venta con éxito es importante tener claro las Cinco P del “Merchandising”. Según (Cervecería Polar, 2006) expresa lo siguiente:

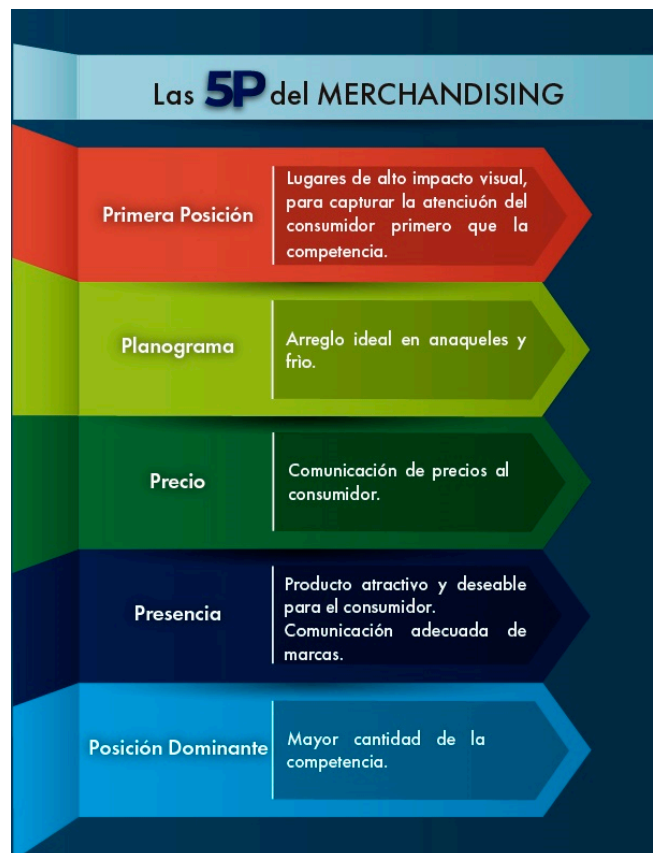


Figura 1: Las 5P del “Merchandising”
Fuente: (Cervecería Polar, 2006). Elaboración propia

2.2.6 Proceso

Un proceso según (ISO 9000, 2000) se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

El presente trabajo de grado estudiará el proceso de actividades de promoción en el punto de venta, contemplando el diseño, negociación, ejecución y cierre de las mismas.

2.2.7 Mejora de procesos

Según (Vilar Barrio, 1999), Mejora de procesos es un programa que, apoyado en una serie de conceptos claves (como son el de prevención frente a evaluación y su efecto palanca en la calidad, el trabajo en equipo, el nuevo concepto de la variación admisible en un proceso, características de control, etc.) y haciendo uso de conocidas herramientas de análisis y resolución de problemas, como el análisis

de Pareto, la tormenta de ideas, el diagrama de causa y efecto y otras herramientas estadísticas (como los gráficos de control por variables y por atributos, diseños de experimento y los índices de capacidad de los procesos), tiene como objetivo la reducción sistemática de la variación de los procesos.

2.2.8 Demanda

Según (Javeriana, Cendex, Corona, Barco, & FES, 2001), “la demanda señala las cantidades de un bien o servicio que un consumidor estaría dispuesto a adquirir a un determinado precio, manteniendo todos los demás determinantes constantes en un tiempo determinado”.

2.2.9 Finanzas

Según (Merton & Bodie, 2004), las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

2.2.10 Sanción

Se define como sanción a la ejecución de diferentes castigos a una determinada persona ante cualquier comportamiento considerado inapropiado.

2.2.11 Criterio

Criterio se define como la pauta conforme con la cual se implanta un juicio, es decir, con base en esta pauta se toma una decisión.

2.2.12 Inductores de costo

Según (Baena Toro, 2014), Se define inductor de costo como aquel fenómeno de la operación de la empresa que está atado en relación causa-efecto a su costo; y, por lo tanto, permite explicar el porqué de su generación o destrucción, como consecuencia de las decisiones tomadas. Este proceso consiste en definir cuál o cuáles son los fenómenos asociados con la operación de la empresa que más inciden o afectan la creación de costo.

2.2.13 Rentabilidad

Según (Gitman & Joehnk, 2005), “La rentabilidad es el nivel de beneficio de una inversión”.

2.2.14 Ganancias y pérdidas de capital

Según (Gitman & Joehnk, 2005), “la cantidad de dinero por la cual la venta de una inversión supera a su precio de compra original se llama ganancia de capital. Si una inversión es vendida por menos de su precio de compra original, resulta una pérdida de capital”.

En el presente Trabajo de Grado no se habla solo de ganancia y pérdida de capital, sino también de ganancia y pérdida en cajas de cervezas.

2.3 Glosario de términos

- **Comité aprobador:** Grupo de personas integrado por la gerencia nacional de venta, la gerencia nacional de mercadeo de canales y la gerencia de portafolio de la categoría o marca respectiva, donde se reúnen para la aprobación o rechazo de las actividades de promoción que serán ejecutadas en el punto de venta
- **Prospección:** Consiste en el análisis y selección previa por parte del Supervisor Comercial de los clientes a los cuales van dirigidas las actividades de promoción
- **Alcance:** Término utilizado para hacer referencia a la cantidad de clientes a los cuales se le harán actividades de promoción
- **Materiales:** Son objetos y elementos gráficos diseñados para mejorar las ventas. Denominados con las siglas “POP” (“Point of purchase”)



Cervecería Polar C.A.







*Fotos de la actividad

TORNEO DE DOMINO		TIPO: Degustación
FECHA: Act. Recurrente Marcas: Polar ICE (comunicación)	TERRITORIO: Occidente	RESPONSABLE: Gerencia de Promociones/MDC
TIPO DE COMUNICACIÓN:	Comunicación del punto de venta a sus clientes.	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Torneo de Domino.	
FECHA IMPLEMENTACIÓN:	Actividad Recurrente	
TIPO DE CLIENTE Y CARACTERÍSTICAS:	Bares	
VOLUMEN ESPERADO:	No aplica	
COBERTURA GEOGRAFICA	San Jacinto	
OBJETIVOS DE MARCA:	Construir preferencia de marca e incrementar la venta durante la actividad.	
CONSIDERACIONES: Día sugerido jueves, viernes o sábado Solicitar al local seleccionado sus redes sociales para promocionar la actividad en las redes de la marca y comunicar al Coordinador de Mercadeo de Canales o al equipo de Promociones Eventos	Mecánica: Torneo de Domino - Prospeccionar clientes donde aplique la actividad basado en los requerimientos abajo indicados. - Negociar la exclusividad de consumo durante el torneo. - Colocación de material de comunicación (pendón / pancarta), lo suministrará MDC, debe ser instalado una semana antes. - Se usarán 10 Dominos de la marca como parte del kit de activación. - Requerimientos del cliente: se necesitan 10 mesas cuadradas para el torneo, sonido pequeño con micrófono y pantalla con video bean para proyectar resultados. - Animador debe dirigir el Torneo (Solicitar a Eventos Especiales). - Las personas que deseen participar deben comprar 5 cervezas Polar. Premios: Se premian a los tres primeros lugares del torneo. 1er lugar: 1caja de cerveza + Kit de la marca 2 do lugar 1 Tobo cajas + Kit de Marca y 3er lugar Kit de Marca. (Los premios son para la pareja). CRITERIO PARA EL EXITO Garantizar la exclusividad en el consumo en CSB competidos.	

Figura 3: Ejemplo de ficha para un torneo de dominó
Fuente: Empresas Polar. Elaboración propia

- **Tablero de control:** Documento en hoja de cálculo (MS Excel) generada mensualmente con el cierre de las actividades planificadas según bitácora donde aparece: el código y nombre del cliente, el tipo de promoción, la descripción y la cantidad de material entregado
- **Promociones tipo “Push”:** Promociones que son diseñadas para los clientes con el propósito de incrementar sus ventas
- **Promociones tipo “Pull”:** Promociones que son diseñadas para los consumidores finales
- **Mecánica:** Hace referencia al procedimiento de la planificación de la actividad de promoción
- **Territorio:** División geográfica que tiene la empresa con fines comerciales
- **Franquiciado:** Agentes intermediarios con el derecho de distribuir los productos de Cervecería Polar de forma exclusiva en una zona de ventas delimitada
- **Supervisor Comercial:** Empleado de Cervecería Polar que se encarga de supervisar un área geográfica establecida, atendida por uno o varios franquiciados

- **Mercadeo de canales:** departamento encargado de diseñar y ejecutar el conjunto de acciones en los puntos de venta para impulsar y acelerar el consumo y las ventas
- **CRM:** herramienta empresarial que permite concentrar en una única base de datos todas las interacciones y transacciones de todo lo relacionado al flujo de los producto o servicios
- **Avanzada:** Serie de instrucciones tipo planificador que norman las actividades y acciones a ciertos empleados
- **Caja de obsequio:** Producto que se entrega al cliente como insumo para realizar la actividad promocional
- **Almacén central:** Espacio físico destinado para almacenar materiales y uniformes alusivos a la actividad de promoción
- **Consumo en sitio de bebidas (CSB):** Hace referencia en donde el consumo se realiza principalmente dentro del local, que abarca tipos de clientes tales como: bares, restaurantes y cervecerías



Figura 4: Ejemplo Consumo en sitio de bebidas
Fuente: Empresas Polar. Elaboración propia

- **Consumo posterior bebidas (CPB):** Hace referencia a los lugares en donde se realiza la compra de los productos para llevar y consumir posteriormente, lo cual engloba a todas las licorerías, bodegones y distribuidores de licores



Figura 5: Ejemplo consumo posterior bebidas
Fuente: Empresas Polar. Elaboración propia

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen los aspectos metodológicos empleados, así como las técnicas y herramientas utilizadas que permitan la recolección y posterior análisis de los datos necesarios:

3.1 Tipo de Investigación

Según (UPEL, 2016), “El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

El presente trabajo de investigación puede calificarse como un proyecto factible, debido a que en este se englobará un proceso de exploración, elaboración y desarrollo de una propuesta con el objetivo de mejorar el proceso de actividades de promoción en el punto de venta.

3.2 Diseño de Investigación

Según (UPEL, 2016), “Diseño de la investigación: se refiere a la explicación del modelo metodológico asumido. La investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”.

3.2.1 Investigación de campo o diseño de campo

En la Investigación de campo: se presentan, describen, analizan e interpretan en forma ordenada los datos obtenidos en el estudio en función de las preguntas o hipótesis de la investigación, con el apoyo de cuadros y gráficos, de ser el caso, y se discuten sobre la base de la fundamentación teórica del Trabajo o la Tesis y los supuestos de la metodología. (UPEL, 2016).

3.2.2 Investigación documental

En la Investigación documental: la organización del material es muy variable y depende del tema, los propósitos del Trabajo o la Tesis y la metodología utilizada por el autor. Los resultados pueden presentarse en uno o en varios capítulos bajo títulos descriptivos de su contenido, como es usual en las monografías y ensayos. Pero, en todo caso, debe quedar claro al lector, cuál es la contribución del autor en cuanto al análisis e interpretación de la información de base, la elaboración de nuevos esquemas conceptuales, explicaciones, modelos, argumentos, entre otras posibilidades. (UPEL, 2016).

Con base en las definiciones antes mencionadas, el presente trabajo de grado es una investigación de campo, debido a que se presentan, describen, analizan e interpretan en forma ordenada los datos obtenidos en el estudio, además, es una investigación no experimental debido a que se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y es una investigación transversal, debido a que se realiza una única vez en el tiempo.

3.3 Enfoque de la investigación

Los trabajos de grado también se pueden clasificar por tipo de enfoque, estos son: cualitativo y cuantitativo.

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente se prueban hipótesis, con frecuencia se basa en el método de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría (Gómez, 2006)

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (Gómez, 2006)

El enfoque del presente trabajo de investigación es un enfoque mixto, debido a que se basa en métodos de recolección de datos como las entrevistas y observación directa; así como del análisis de datos numéricos provenientes de los departamentos de ventas y finanzas.

3.4 Unidades de análisis

Para la obtención de información se establece como unidades de análisis los departamentos asociados a los procesos de gestión de actividades de promoción en el punto de venta en el área metropolitana, los cuales son:

- Mercadeo de Canales: departamento encargado de dictar y diseñar todas las directrices para los proceso de las actividades de promoción
- Mercadeo de Canales Territorial: departamento encargado en el proceso de negociación, ejecución y cierre de las actividades de promoción en los puntos de venta
- Departamento de Distribución: tiene como objetivo desarrollar estrategias para ofrecer un mejor servicio a los clientes, capturando oportunidades durante el proceso de ejecución. Está ligado a la división geográfica en que se encuentran los clientes y los distintos Supervisores Comerciales que atienden las diferentes áreas de venta

A su vez, se tomó en cuenta como unidades de análisis los siguientes cargos y roles de los departamentos antes mencionados:

- Gerente Nacional de Mercadeo de Canales
- Gerente de Distribución
- Gerente del Territorio Metropolitano
- Supervisores Comerciales

3.5 Técnicas y herramientas para la recolección de datos

A continuación, se muestran las técnicas y herramientas de investigación usadas en la recolección de datos durante el desarrollo del trabajo de grado.

3.5.1 Observación directa simple:

Según (Arias, 2012), “La observación directa o no participante es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en las que se realiza el estudio”.

En el presente trabajo de grado se utiliza la observación directa o no participante para captar mediante la vista, cualquier fenómeno existente, esta fue utilizada específicamente para: para describir los procesos asociados a la gestión de actividades de promoción, encontrar los problemas asociados y sus causas raíces.

3.5.2 Entrevistas no estructuradas:

Según (Arias, 2012), la entrevista no estructurada o informal: en esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia.

3.5.3 Entrevistas semi-estructuradas:

Según (Villergas Ramos, 2011), La entrevista semiestructurada pretende recoger o corroborar una información determinada sobre ciertos aspectos muy concretos, a través de algunas preguntas precisas, a la vez que le interesa recoger información más abierta. De aquí que tenga varias preguntas bien estructuradas y otras más abiertas.

En el presente trabajo de grado se utilizarán ambas técnicas para determinar los problemas que luego serán plasmados en un diagrama causa – efecto, que seguidamente se les determinarán las causas raíces mediante un diagrama ¿Por qué? - ¿Por qué?, y para finalmente construir propuestas de mejora utilizando diagramas ¿Cómo? - ¿Cómo. Para esta investigación la participación del personal tanto en la detección de causas como en el diseño de mejoras, se considera relevante, pues en los análisis preliminares se detectó que el proceso tiene una

significativa vinculación con la forma en que las personas realizan diseñan, negocian, ejecutan y cierran las actividades de promoción.

3.6 Técnicas y herramientas para el procesamiento y análisis de los datos recolectados

A continuación, en la Tabla 2 se describen las herramientas utilizadas para el procesamiento y análisis de los datos recolectados.

Tabla 2: Técnicas y herramientas para el procesamiento y análisis de los datos recolectados
Fuente: Elaboración Propia

Técnicas	Descripción
Diagrama de flujo	Representación gráfica del proceso. Ofrece una descripción visual de cada una de las actividades vinculadas con el proceso, en donde se expresa, a través de símbolos, cada una de las etapas del mismo
Diagrama Causa-Efecto	Técnica gráfica utilizada para representar y analizar la relación entre un problema (efecto) y sus posibles causas. Se clasifican en seis ramas principales (6M): mano de obra, maquinaria, métodos, medición, materia prima y medio ambiente
Diagrama ¿Por qué?-¿Por qué?	Consiste en identificar las causas raíces de los problemas repitiendo la pregunta ¿Por qué? hasta llegar al fin de la problemática
Diagrama ¿Cómo?-¿Cómo?	Técnica basada en identificar los pasos para la implementación de una solución de las causas raíces previamente encontradas en el diagrama ¿Por qué?-¿Por qué?. Un árbol de decisión que se elabora preguntándose ¿Cómo? en cada paso

CAPITULO IV

4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se mostrará la documentación relacionados con el proceso actual de las actividades de promoción en el punto de venta, así como la determinación de los problemas que influyen, y la identificación de las causas de los mismos.

4.1 Momento actual del proceso

Para realizar el proceso de actividades de promoción en el punto de venta, es importante tener presente las marcas asociadas al negocio de Cervecería Polar. El trabajo de grado se enfocará en las marcas de Cerveza que a continuación se muestran en la Figura 6.



Figura 6: Marcas de Cervecería Polar,C.A.
Fuente: Empresas Polar. Elaboración Propia

El proceso para llevar a cabo una actividad de promoción en el punto de venta comienza con detección de la necesidad por parte del departamento de Ventas, Mercadeo de canales, Mercadeo o de Promociones y eventos, donde se decide el tipo de promoción, ya sea tipo “Push” (para los clientes) o tipo “Pull” (para los consumidores finales). Posteriormente se procede al diseño de la misma en la que se establecen los puntos claves para que el comité aprobador acepte o no dicha actividad de promoción. En el caso que sea rechazada, se vuelve a rediseñar con las mejoras pertinentes o se da fin absoluto a la misma. En el caso de ser aceptada la actividad de promoción, mercadeo de canales describe en Bitácora y en la Ficha

la planificación respectiva para el desarrollo y ejecución de la misma. Ésta debe ser transcrita por el supervisor comercial en CRM para que a posteriori empiece la negociación con el cliente. Sí el cliente no acepta, el supervisor comercial deberá buscar otro cliente establecido en la prospección o se pone fin absoluto a la actividad de promoción. De lo contrario, si el cliente la aprueba se procede a la preparación de la actividad de promoción, donde mercadeo de canales territorial según Bitácora, distribuye los materiales a las agencias correspondiente o genera la solicitud de servicio de terceros, en el caso de ser necesario.

Finalmente, se procede a la ejecución de la actividad de promoción donde el Supervisor Comercial hace seguimiento de la misma y le reporta a Mercadeo de canales territorial. Éste verifica con el cliente, solo sí es necesario y la actividad de promoción lo establezca en Bitácora, la cantidad de producto en caja que vendió para hacer entrega de la caja obsequio. Seguidamente se da el cierre de la actividad de promoción donde el Supervisor Comercial indica a Mercadeo de canales territorial a través del Tablero de control las conclusiones de cada actividad de promoción. Para mayor detalle ver la Figura 7 y Anexo 1.

4.2 Determinación de los problemas que influyen sobre los procesos estudiados

Después de detallar el proceso para llevar a cabo una actividad de promoción en el punto de venta, se procedió a la realización de un diagrama causa-efecto, usando el método de las 6M, para así determinar los problemas que influyen en el proceso antes mencionado.

El diagrama se elaboró con base en entrevistas no estructuradas realizadas a los encargados de cada uno de los procesos y la observación directa, con lo que se permitió conocer las causas principales de estos problemas.

El método de las 6M tiene como objetivo acumular por categorías los posibles problemas reflejados en el diagrama causa-efecto. Para el presente TG los criterios establecidos por los investigadores para dichas categorías son:

1. **Mano de Obra:** se consideran los aspectos asociados a las personas que llevan a cabo las diferentes actividades
2. **Maquinaria:** hace referencia a la infraestructura. Son las herramientas que posee el proceso para dar salida al producto final
3. **Métodos:** se evalúan los procedimientos, las técnicas y la forma en que se realizan las actividades
4. **Medición:** hace referencia a las actividades de seguimiento y control
5. **Materia Prima:** relacionado con los materiales y objetos utilizados para las actividades de promoción
6. **Medio Ambiente:** está basado en las condiciones internas y externas del entorno con el que se realizan las actividades



Figura 8: Diagrama Causa – Efecto
Fuente: Elaboración propia

4.3 Identificación de las causas de los problemas que influyen sobre los procesos estudiados

Una vez identificados los problemas que influyen sobre el proceso de actividades de promoción en el punto de venta, se realizó un diagrama ¿Por qué? - ¿Por qué?, que permitió encontrar las causas raíces de cada uno de los problemas existentes.

El diagrama ¿Por qué? - ¿Por qué?, se encuentra sustentado en entrevistas no estructuradas que fueron realizadas a los trabajadores que operan en cada área del proceso, y la información obtenida a través de la observación directa permitiendo vislumbrar el desarrollo de cada uno de estos y generar una visión crítica y autónoma de cómo se llevan a cabo.

Cabe destacar que en la Figura 8 se observa que hay ciertas causas que están asociadas a elementos que están fuera del alcance de este trabajo de grado, como lo son: Fallas con alcance nacional en el servicio de electricidad, variabilidad de la demanda y la realidad económica y social que afecta a las actividades de promoción. Éstas tres mencionadas, están relacionadas al aspecto del medio ambiente, como está fuera del alcance, se establece en este momento que queda excluido del presente trabajo de grado. Por lo antes expuesto, se hace el análisis de los aspectos relacionados con: Métodos, Medición y Mano de Obra. A continuación, utilizando la herramienta ¿Por qué? - ¿Por qué? se hará el análisis de estos aspectos mencionados:

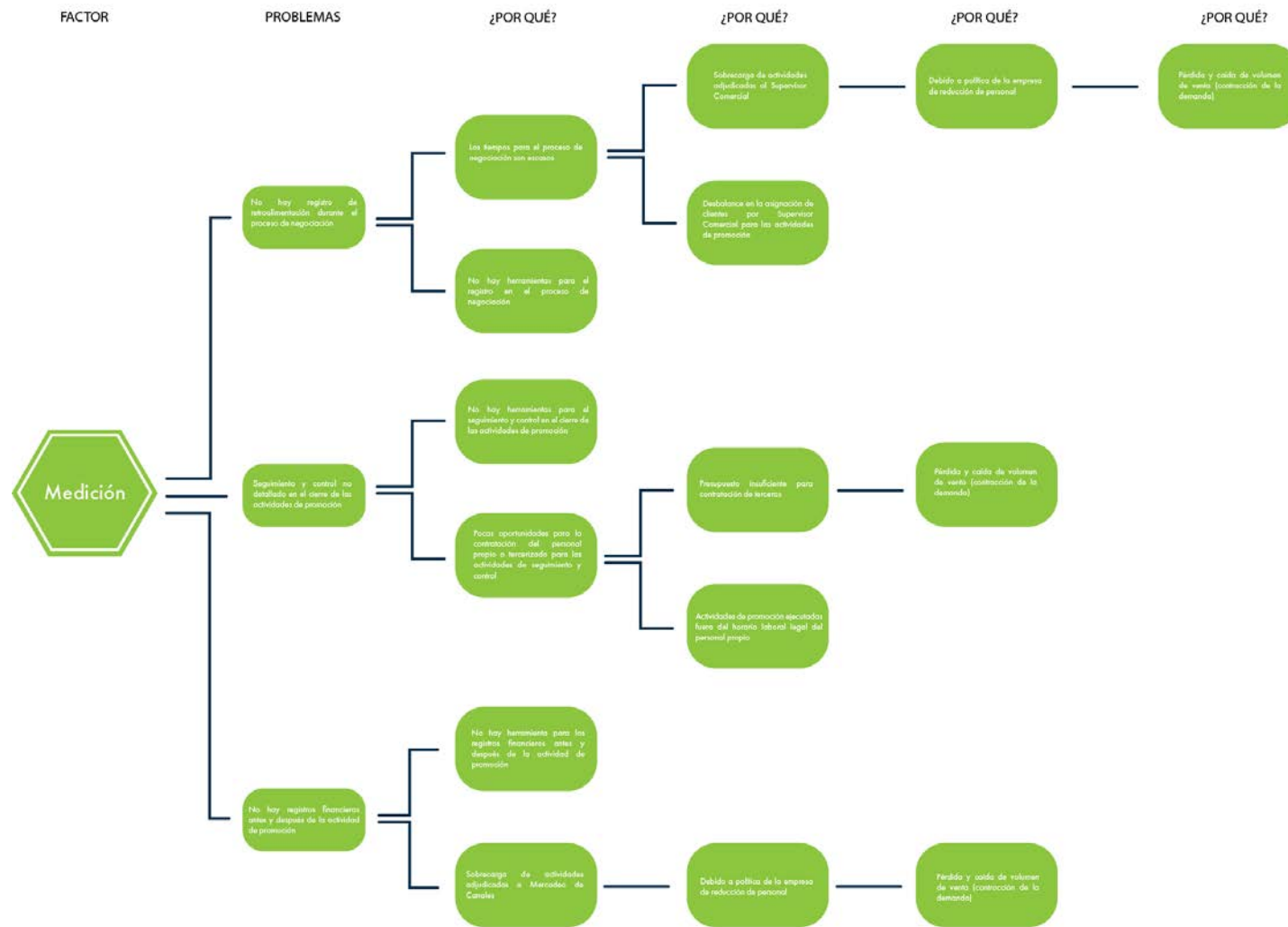


Figura 9: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? del factor Medición
Fuente: Elaboración propia

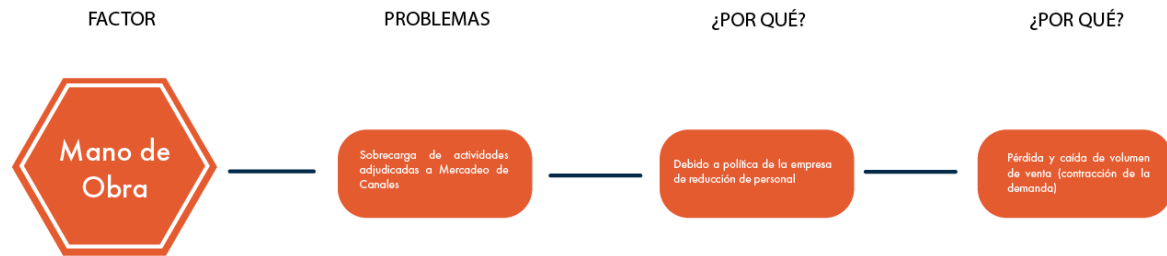


Figura 10: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? del factor Mano de Obra
Fuente: Elaboración propia

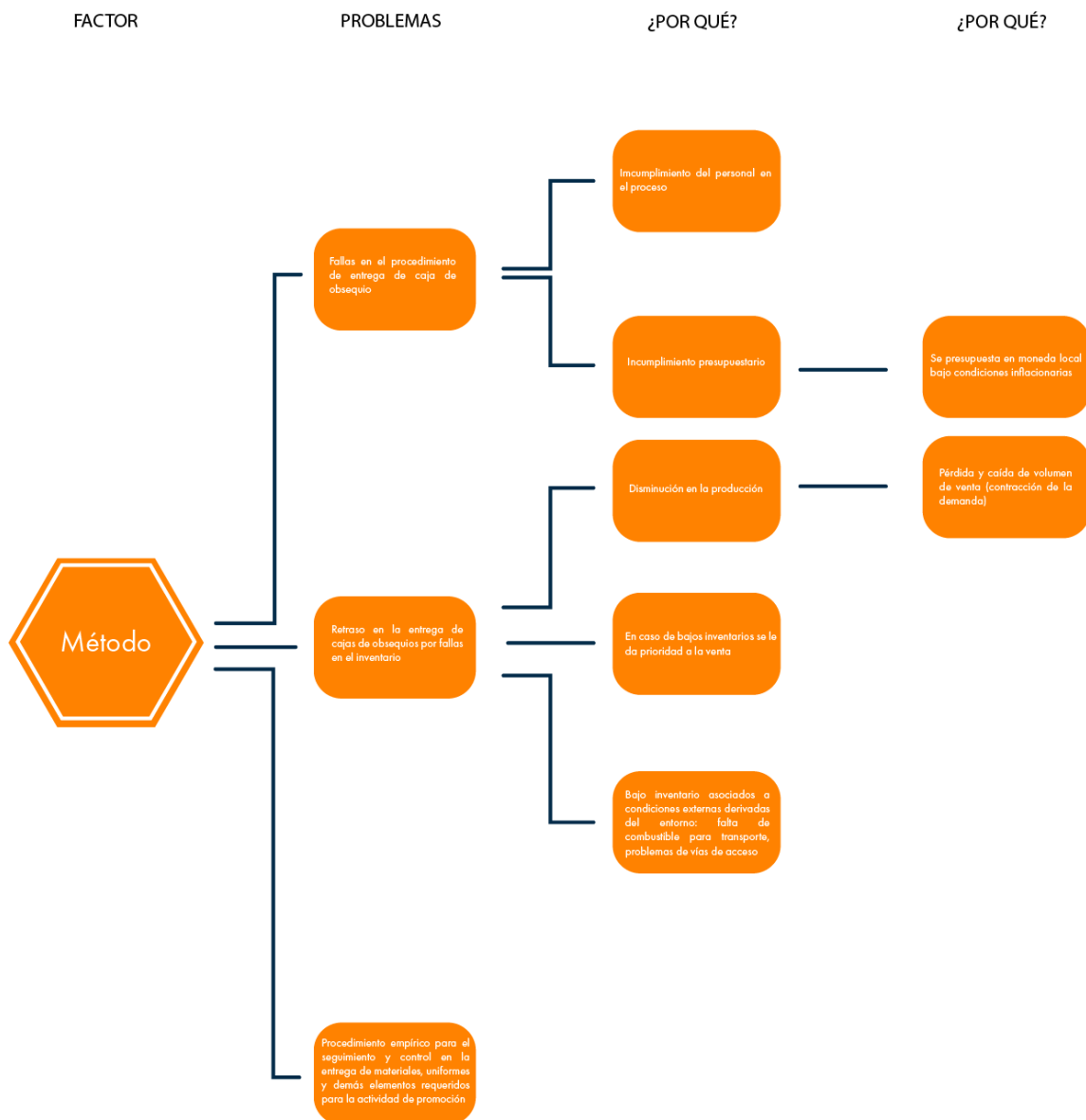


Figura 11: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? del factor Método
Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 3, se presenta un resumen de las causas raíces tomadas de los diagramas ¿Por qué? ¿Por qué? expuestos anteriormente, donde las causas raíces que se repiten serán contabilizadas solo una vez.

Tabla 3: Resumen de las causas raíces
Fuente: Elaboración propia

Factor	Número	Causas Raíces
Medición, Método y Mano de Obra	1	Pérdida y caída de volumen de venta (contracción de la demanda)
Medición	2	Desbalance en la asignación de clientes por Supervisor Comercial para las actividades de promoción
Medición	3	No hay herramientas para el registro en el proceso de negociación
Medición	4	No hay herramientas para el seguimiento y control en el cierre de las actividades de promoción
Medición	5	Actividades de promoción ejecutadas fuera del horario laboral legal del personal propio
Medición	6	No hay herramienta para los registros financieros antes y después de la actividad de promoción
Método	7	Incumplimiento del personal en el procedimiento de entrega de cajas de obsequio
Método	8	Se presupuesta en moneda local bajo condiciones inflacionarias
Método	9	En caso de bajos inventarios se le da prioridad a la venta
Método	10	Bajo inventario asociados a condiciones externas derivadas del entorno: falta de combustible para transporte, problemas de vías de acceso
Método	11	Procedimiento empírico para el seguimiento y control en la entrega de materiales, uniformes y demás elementos requeridos para la actividad de promoción

Después de un análisis posterior, se establece que todas aquellas causas que estén fuera del alcance del presente Trabajo de Grado no se le buscará solución, por lo tanto de la Tabla 3 las causas numeradas como: 1, 5, 9 y 10. El resto de las causas tendrán solución. A continuación, se procederá a realizar un análisis para posteriormente establecer las soluciones correspondientes.

4.3.1 Análisis de las causas raíces



Figura 12: Causa raíz #2
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Actualmente se puede evidenciar en la Tabla 4 que algunos de los Supervisores Comerciales del territorio Metropolitano no disponen del tiempo suficiente para realizar la negociación de las actividades de promoción en el punto de venta. Como se puede observar, la cantidad de clientes por Supervisor Comercial de la agencia Los Ruices Sur es mayor que la cantidad de clientes por Supervisor Comercial de la agencia de Catia. Se evidencia entonces, una sobrecarga actividades en algunas de las zonas del territorio debido a la concentración de clientes que posee cada uno de ellos, generando que algunas de las actividades de promoción no puedan ser negociadas, ni ejecutadas. Se puede concluir que hay un desbalance en la cantidad de clientes por Supervisor Comercial.

Tabla 4: Cantidad de clientes por Supervisor Comercial para las actividades de promoción
Fuente: Empresas Polar (datos julio 2019). Elaboración propia

ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN			
TERRITORIO METROPOLITANTO			
Agencias	Alcance (Cantidad de Clientes)	Cantidad de Supervisores Comerciales	Cantidad de clientes promedio por Supervor Comercial
CATIA	20	3	7
GUARENAS	21	2	11
LA GUAIRA	35	3	12
LA VICTORIA	28	2	14
LA YAGUARA	76	4	19
RUICES NORTE	137	5	27
RUICES SUR	169	3	56
OCUMARE	19	4	5
SAN MARTÍN	47	4	12
TACARIGUA	24	1	24
Total general	576	31	--

En adición a lo antes mencionado, se presenta a continuación la Tabla 5, donde se muestra proporcionalmente la ocupación en actividades de promoción establecida por cantidad de Supervisores Comerciales para cada agencia, de la misma se extrae que la mitad de las agencias se encuentran en saturación, es decir, la cantidad de horas disponibles para la actividades de promoción son insuficientes para las horas asignadas por Bitácora. Cabe destacar que la información mostrada corresponde a lo planificado y lo disponible para el mes de julio del 2019 y se debe hacer mención especial al campo de la tabla indicado como: *Horas hombres*

disponibles para la negociación de las actividades de promoción, que corresponde a la asignación de los días viernes para esta actividad y el mes de julio del 2019 solo tuvo tres viernes hábiles, lo que establece claramente que existen agencias comerciales que se encuentran en desventaja o desfavorecida con respecto a otras.

Tabla 5: Ocupación en las actividades de promoción por Agencia comercial
Fuente: Empresas Polar (datos julio 2019). Elaboración propia

ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN				
TERRITORIO METROPOLITANO				
Agencias	Horas totales para la negociación de las actividades de promoción	Cantidad de Supervisores Comerciales	Horas hombres disponibles para la negociación de las actividades de promoción	% de ocupación
CATIA	11,2	3	72	16%
GUARENAS	16,5	2	48	34%
LA GUAIRA	57,7	3	72	80%
LA VICTORIA	55,3	2	48	115%
LA YAGUARA	117,2	4	96	122%
RUICES NORTE	128,4	5	120	107%
RUICES SUR	130	3	72	181%
OCUMARE	70,8	4	96	74%
SAN MARTÍN	53,7	4	96	56%
TACARIGUA	26,6	1	24	111%
Total general	667,4	31	--	--

Otra mención importante sobre los campos de la Tabla 5, es la columna dos: *Horas totales para la negociación de las actividades de promoción*, que corresponde al tiempo total designado para cada agencia para negociar todas las actividades de promoción correspondiente, y se observa claramente agencias con mayor horas asignadas que otras. Retomando el ejemplo de las agencias de Catia y Los Ruices Sur nuevamente se observa un desbalance pues para la misma cantidad de Supervisores Comerciales se asigna más horas actividad de promoción a realizar.

Por otro lado, para el cierre de las actividades de promoción, también se puede evidenciar el cumplimiento de las Agencia antes mencionadas, en la Tabla 6 se muestra como el desbalance al final incide sobre el rendimiento del trabajo de promoción en las agencias. Claramente la agencia los Ruices Sur con tres Supervisores Comerciales y una sobre saturación de 81% (Ver Tabla 5) solo logra un poco más de la mitad en el cumplimiento de las actividades de promoción asignadas.

Tabla 6: Extracto de cumplimiento de actividades de promoción por Agencia
Fuente: Empresas Polar (datos julio 2019). Elaboración propia

Agencias	Alcance según Bitácora (Cantidad de Clientes)	Actividades de promoción ejecutadas según Tablero de Control	% de cumplimiento
CATIA	20	20	100%
RUICES SUR	169	88	52%



Figura 13: Causa raíz #3
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Mediante la observación directa y entrevistas no estructuradas al Gerente de Mercadeo de Canales, se extrae que hoy día la empresa no utiliza una herramienta que le permita llevar un registro en el proceso de negociación en el punto de venta por parte del Supervisor Comercial. Quienes al momento de la negociación durante la negociación con el cliente toman decisiones que no quedan registradas y Mercadeo de Canales no se encuentra al tanto de las mismas. En pocas palabras, no hay registros de los porqués cuando el cliente rechaza una actividad de promoción, lo que no permite la mejora continua en las futuras actividades de promoción.

La única evidencia existente se refleja en el Tablero de Control cuando se verifica en el cierre de las actividades que una actividad de promoción en específico se realizó en un cliente diferente al previamente establecido en bitácora, es decir, el Supervisor Comercial no negocia ante la negativa de un cliente y simplemente ejecuta la actividad en otro o en algunos casos termina por no ejecutar la actividad de promoción.

Como se muestra en la Tabla 7, una de las actividades de promoción llamada Botella Champañera Solera Kriek, se puede evidenciar que en Bitácora aparecen 88 actividades para ser ejecutadas en los puntos de venta, pero al cierre del mes según Tablero de Control se ejecutaron 82 actividades y no queda registro alguno

de las seis actividades no efectuadas, es decir, se desconoce por qué los clientes no aceptaron la negociación. En adición a esto, en la misma tabla se precian 13 actividades ejecutadas sin planificación en la Bitácora que tampoco quedan registros de cómo se llega a las negociaciones correspondientes.

Tabla 7: Comparación de lo planificado vs. lo ejecutado
Fuente: Empresas Polar (datos julio 2019). Elaboración propia

Actividad de promoción: Botella Champañera Solera Kriek				
Agencia	Cantidad de clientes según Bitácora	Cientes ejecutados según Bitácora	Cientes no ejecutados según Tablero de Control	Cientes ejecutados fuera de bitácora
LA VICTORIA	6	4	2	0
LA GUAIRA	5	5	0	5
LA YAGUARA	13	13	0	3
LOS RUICES NORTE	32	28	4	0
LOS RUICES SUR	32	32	0	5
Total general	88	82	6	13



Figura 14: Causa raíz #4
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Actualmente la empresa no utiliza una herramienta detallada que le permita tener un control en el seguimiento y cierre de las actividades de promoción en el punto de venta. Como se muestra en la Tabla 8, el tablero de control está definido por una serie de características generales de cada una de las actividades de promoción que se realizaron. No obstante, se evidencia que no hay control de los materiales utilizados, si fueron entregados correctamente, si la dinámica de la actividad fue realizada con éxito y cualquier otro detalle que plasme los aspectos positivos o negativos para la replicación o mejora de las próximas actividades de promoción.

Tabla 8: Tablero de control para el mes de junio del 2019
Fuente: Empresas Polar. Elaboración propia

TERRITORIO	AREA DE VENTA	CONFORMACION	CEP	NOMBRE DE CLIENTE	ESTATUS	TIPO DE CLIENTE	SEGMENTO CLIENTE	TIPO DE EJECUCIÓN	MARCA	FECHA DE ACTIVACIÓN
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	CARRIZAL	635983	LIC EXTRALICOR CA	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	CARRIZAL	201435	LIC TRAGUITOS Y PU	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	CARRIZAL	159426	LIC LA ESPERANZA	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	CARRIZAL	874286	TONY'S LICORS 2011	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	CARRIZAL	100391	LICORERIA LA CIMA	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	CARRIZAL	532149	INVERSORA ALTO MI	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	CARRIZAL	100240	LIC EL PALMAR CA	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	CARRIZAL	100438	LICORERIA INFAR CA	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	CARRIZAL	159383	LICORERIA LA GRITA	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	LA VICTORIA	273328	POLLO GORDO LAS M	ACTIVO	RESTAURANTES/RES	CSB	SIN PROMOTORA	Multimarca	22/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	LA VICTORIA	165931	MINIMERCADO LA D	ACTIVO	ABASTOS	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	22/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	LA VICTORIA	270547	AVENIDA LICORERIA	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	LA VICTORIA	886468	LICORES IMPERIAL B	ACTIVO	LICOR/FRIAXCAJA/D	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	LA VICTORIA	104876	LAS DELICIAS DEL PO	ACTIVO	RESTAURANTES/RES	CSB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA CARRIZAL	LA VICTORIA	886520	CARORA GRILL, C.A	ACTIVO	RESTAURANTES/RES	CSB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA LA YAGUARA	LA YAGUARA	697293	EL PLACER DEL VINO	ACTIVO	BARES	CSB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019
METROPOLITANO	A.VTA LA YAGUARA	LA YAGUARA	162389	ABASTO NACIMIENTO	ACTIVO	ABASTOS	CPB	SIN PROMOTORA	Multimarca	21/06/2019



Figura 15: Causa Raíz #6
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Mediante la observación directa y entrevistas no estructuradas al Gerente de Mercadeo de Canales, se extrae que actualmente la empresa no utiliza una herramienta que le permita tener un registro financiero antes y después de realizar la actividad de promoción en el punto de venta. Para considerar con éxito una actividad de promoción y proceder a su ejecución y posterior replicación, es necesario conocer la rentabilidad de la misma, asociada a los gastos y al retorno de la inversión. Por otro lado, debido al poder adquisitivo del consumidor, la empresa nunca tuvo la necesidad de generar una herramienta que le permita plasmar lo antes mencionado, pues prácticamente todo lo producido tenía cabida en el mercado, mientras que hoy dada la situación país se ve obligada a proteger su capital y garantizar que las actividades de promoción sean efectivas en cada uno de los puntos de venta. Cabe destacar que dado a ser datos confidenciales, en el presente Trabajo de Grado no se puede hacer evidencia específica de esta causa.



Figura 16: Causa raíz #7
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Actualmente el procedimiento para el retiro de caja de obsequio para ser entregados a los clientes está bien definido. No obstante, mediante entrevistas no estructuradas al coordinador de Mercadeo de Canales territorial, se extrae que los encargados del proceso de retiro de cajas de obsequio, en su mayoría, incumplen dicho proceso, debido a que no se encuentran al día con los registros necesarios para hacer los retiros. Cabe destacar que actualmente por estos incumplimientos se retrasa la entrega de cajas de obsequio pero no existen sanciones o mecanismos que eviten estos retrasos.



Figura 17: Causas raíces #8
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La situación del país, deja evidenciado que se está viviendo la crisis económica más grande de la historia de Venezuela. Actualmente la empresa se ve afectada por este factor, en donde la inflación logra que la moneda actual se devalúe cada día más. Mercadeo de Canales recibe un presupuesto trimestral en bolívares para realizar las actividades de promoción en los punto de venta, pero en el caso de las cajas de obsequio, como se muestra en la Tabla 9, se observa que de forma

semanal los precios de las cajas van en aumento, generando que las mismas que se podían comprar como obsequio al principio del trimestre son mayores que al final.

Tabla 9: Precio de cajas de obsequio
Fuente: Elaboración propia

Presentación en caja de obsequio	Fecha: 26.07.2019	Fecha: 05.08.2019	Fecha: 19.08.2019
POLAR PILSEN RET 222MLx36UN	39.218,40	42.626,00	49.789,90
POLAR PILSEN RET 330MLx24UN	39.019,80	42.427,50	49.559,20
POLAR ICE RET 222MLx36UN	39.115,20	42.522,80	49.500,20
POLAR ICE RET 330MLx24UN	39.019,80	42.427,50	49.559,20
POLAR LIGHT RET 222MLx36UN	39.048,50	42.456,10	49.499,30

Según entrevista no estructurada al Gerente de Mercadeo de Canales, se obtiene que el presupuesto actual se ve afectado por el flujo de caja con el cual cuenta la organización para disponer de recursos para las actividades de promoción, es decir, que si las ventas aumentan y mejora el flujo de caja, se puede contar con más recursos para ejecutar las actividades de promoción, de lo contrario, se producen fallas en la entrega de cajas de obsequio.



Figura 18: Causa raíz #11
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la Figura 19, se puede observar que para la semana del 14.08.2019 estarán llegando los materiales correspondientes a las agencias determinadas para la realización de la actividad de promoción referente al día internacional de la cerveza, éste tiene fecha el 02.08.2019, aproximadamente dos semanas de atraso. Se evidencia que no existe un proceso establecido para el seguimiento y control para la entrega de materiales, uniformes y demás elementos requeridos para la actividad de promoción en el punto de venta, generando que las actividades no se puedan realizar a la fecha establecida o la eliminación de dicha actividad de promoción.

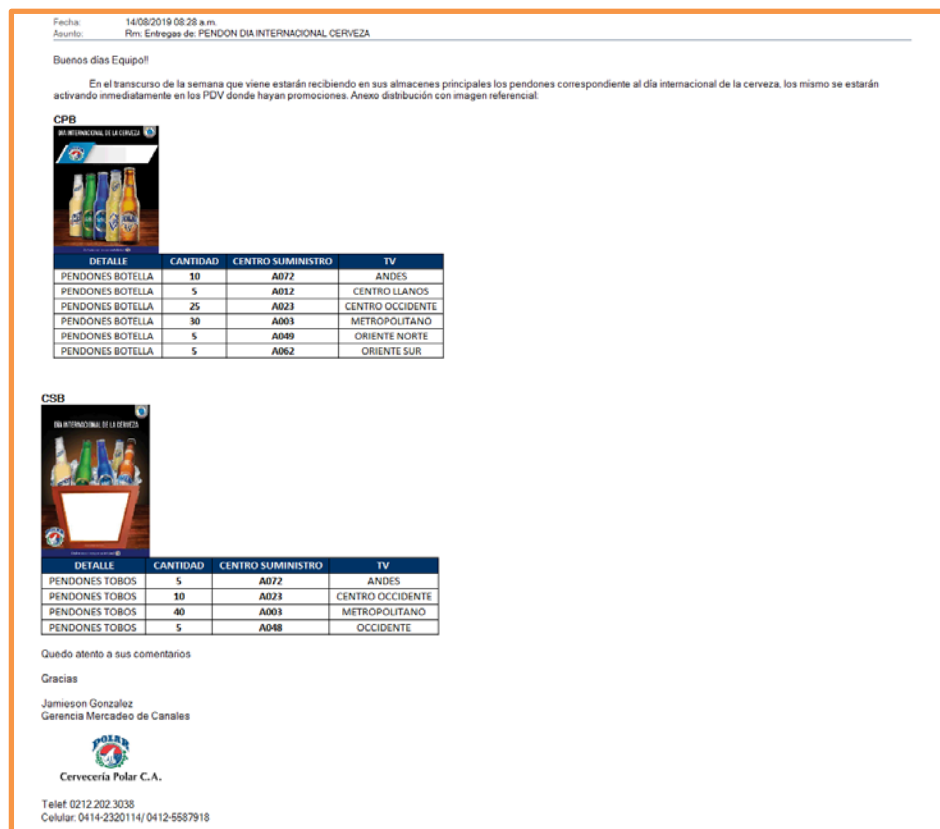


Figura 19: Correo electrónico referente al envío de materiales a las agencias correspondientes
Fuente: Empresas Polar. Elaboración propia

La evidencia de este retraso demuestra que no hay seguimiento y control, pues para esta actividad en específico el material debería haber llegado con mayor anticipación tal como lo establece la bitácora, de tal manera de poder hacer la actividad de promoción a propósito con la celebración del día internacional de la cerveza y no como ocurrió que el material llega y se distribuye aproximadamente dos semanas después a lo establecido en bitácora. Afectando la eficiencia de la actividad de promoción.

CAPÍTULO V

5 DISEÑO DE MEJORAS

En el este capítulo se muestran las soluciones propuestas a las problemáticas en el capítulo anterior. Para tal fin se procede a utilizar el diagrama ¿Cómo? - ¿Cómo?, que permitirá identificar propuestas factibles y finalmente estimar los beneficios de implementación de las mismas.

5.1 Propuesta acciones que permitan mitigar las causas de los problemas que influyen sobre los procesos estudiados.

5.1.1 Proponer nuevos criterios para la asignación de clientes a los Supervisores Comerciales

En la siguiente Figura 20, se muestra de forma esquemática cómo va a ser mitigada la causa raíz # 2.

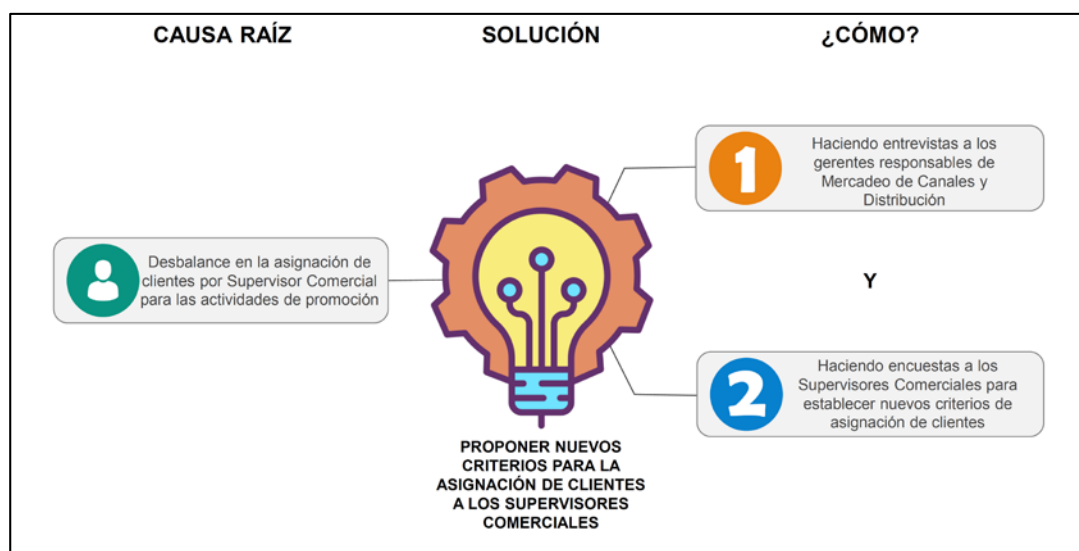


Figura 20: Diagrama ¿Cómo?-¿Cómo? de las causa raíz #2
Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

Para prevenir el desbalance mencionado anteriormente, se propone un proceso de indagación con entrevistas no estructuradas a los gerentes de Mercadeo de Canales y Distribución. Posteriormente, con los resultados de la indagación, se construyen los criterios preliminares de asignación de clientes avalado por los

gerentes antes mencionados. Estos criterios serán plasmados en una segunda entrevista para este caso semi-estructurada que se les realizará a los Supervisores Comerciales para obtener los criterios finales, manteniendo como base que estos sean factibles para su aplicación. Finalmente se construirán propuestas que permitan mitigar el desbalance en la asignación de clientes por Supervisor Comercial para las actividades de promoción.

Entrevistas a los gerentes responsables:

Se realizaron entrevistas no estructuradas a los Gerentes de Mercadeo de Canales y Distribución en la que se explicó la causa raíz para dar a conocer el problema en cuestión y basado en esto se obtuvieron los siguientes criterios:

1. Criterio de asignación de clientes basado en la eliminación de zonas y enfocado en una distribución por cantidad de los clientes, es decir, cada Supervisor tendría asignada una cantidad equitativa de clientes
2. Mantener el criterio de zonas, pero jerarquizar a los clientes desde la prospección, es decir, que la distribución de la cantidad de clientes sería de acuerdo a la capacidad de atención de los Supervisores Comerciales
3. Criterio de asignación de actividades de promoción a los Supervisores Comerciales que tengan disponibilidad de tiempo, es decir, distribuir más clientes en la zona con Supervisores con más horas disponibles para las actividades de promoción
4. Criterio de reasignación temporal de Supervisores Comerciales a zonas con mayor cantidad de clientes asociados con actividades de promoción

Obtenidos los criterios antes mencionados se realizó una entrevista semi-estructurada a los Supervisores Comerciales, mediante llamadas telefónicas planteando los criterios establecidos. Se obtiene como resultado, que la mayoría de los Supervisores escogerían los criterios identificados como 2 y 3, por considerarlos como los de más factible aplicación (ver Figura 21). En un análisis empírico con los criterios observados se halló que existe una relación entre ambos criterios, por lo tanto, a pesar de utilizarlos por separados para generar propuestas, es probable que las propuestas tengan dependencias. A continuación, para cada uno de estos criterios seleccionados, se formula una propuesta de aplicación.

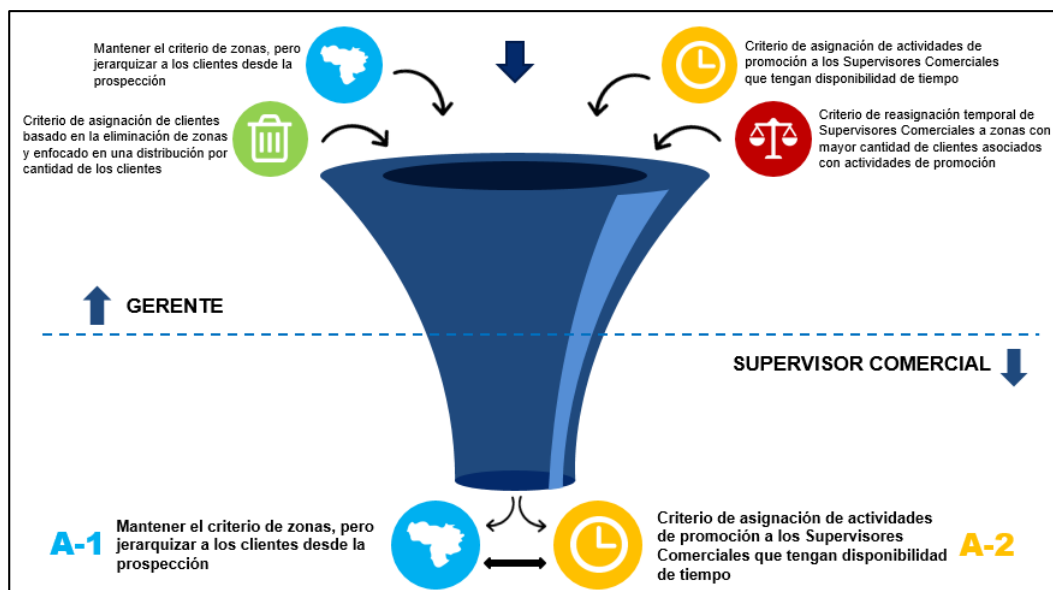


Figura 21: Criterios seleccionados para las propuestas de mejora
Fuente: Elaboración propia

Propuestas de mejora:

Propuesta de mejora A-1:

Para esta propuesta, como ya se dijo anteriormente se mantendrá el criterio de zonas, pero se formulará una estrategia de distribución de la cantidad de clientes que contemple la capacidad de atención de los Supervisores Comerciales.

Para calcular la cantidad de clientes máximos por territorio, en principio, se debe obtener las horas hombres disponibles para la negociación de las actividades de promoción, para esto se debe conocer la cantidad de Supervisores Comerciales por agencia, las horas laborales del trabajador y los días de gestión durante el mes (días viernes). Esto se calcula de la siguiente manera:

$$HH = SC \times HD \times DM$$

Donde:

HH= horas hombres disponibles para la negociación de las actividades de promoción

SC= cantidad de Supervisores Comerciales por agencia

HD= cantidad de horas laborales por día del trabajador (Supervisor Comercial)

DM= cantidad de día de gestión del mes (días viernes hábiles del mes)

Después de calcular las horas hombres, se procede a calcular la cantidad de clientes máximos por territorio, para el cálculo se debe conocer la cantidad de horas hombres y el tiempo promedio para la negociación de la actividad de promoción. Esto se muestra a continuación:

$$C_{max} = \frac{HH}{TP}$$

Donde:

C_{max}= cantidad de clientes máximos para la negociación por territorio

HH= horas hombres disponibles para la negociación de las actividades de promoción

TP= tiempo promedio en horas para la negociación de la actividad de promoción (extraídos del histórico de los datos de bitácora)

A continuación, se muestra la aplicación de la propuesta de mejora A-1, tomando en cuenta el ejemplo del mes de julio expuesto en la causa raíz #2, donde se observa la cantidad de clientes máximos a prospectar:

Tabla 10: Aplicación de la propuesta de mejora A-1
Fuente: Empresas Polar (datos julio 2019). Elaboración propia

Agencias	Cantidad de Supervisores Comerciales	Horas hombres disponibles para la negociación de las actividades de promoción	Tiempo promedio para la negociación de la actividad de promoción	Cantidad de clientes máximos para negociación de actividades de promoción
CATIA	3	72	0,56	128
GUARENAS	2	48	0,56	85
LA GUAIRA	3	72	0,56	128
LA VICTORIA	2	48	0,56	85
LA YAGUARA	4	96	0,56	171
RUICES NORTE	5	120	0,56	214
RUICES SUR	3	72	0,56	128
OCUMARE	4	96	0,56	171
SAN MARTÍN	4	96	0,56	171
TACARIGUA	1	24	0,56	42

Claramente se observa que sin importar la zona, la capacidad máxima es con base en la cantidad de los Supervisores Comerciales, lo que limitaría la asignación futura de clientes en el procedimiento de prospección, es decir, utilizando esta propuesta se tiene un elemento de alerta que evitaría la posible saturación de los Supervisores Comerciales.

Propuesta de mejora A-2:

La siguiente propuesta se enfoca en el criterio de asignación de actividades de promoción a los Supervisores Comerciales que tengan disponibilidad de tiempo, es decir, prospectar más clientes en la zona que después de la asignación máxima según bitácora aún tienen horas restantes.

Con el objetivo de calcular las horas restantes para la negociación de las actividades de promoción, en principio, se debe obtener la cantidad de horas máximas para la negociación de actividades de promoción, de la misma forma se debe conocer la cantidad de clientes máximos para la negociación, que como se esperaba proviene de la propuesta de mejora A-1, y el tiempo promedio para la negociación de la actividad de promoción. Esto se calcula de la siguiente manera:

$$H_{max} = C_{max} \times TP$$

Donde:

H_{max}= cantidad de horas máximas para la negociación de actividades de promoción

C_{max}= cantidad de clientes máximos para la negociación por territorio

TP= tiempo promedio en horas para la negociación de la actividad de promoción (extraídos del histórico de los datos de bitácora)

Después de calcular las horas máximas, se procede a calcular la cantidad de horas restantes para la negociación de actividades de promoción, para el cálculo se debe conocer la cantidad de horas máximas y las horas totales para la negociación de la actividad de promoción. Esto se muestra a continuación:

$$H_{restantes} = H_{max} - H_{total}$$

Donde:

H_{restantes} = cantidad de horas restantes para la negociación de las actividades de promoción

H_{max} = cantidad de horas máximas para la negociación de actividades de promoción

H_{total} = cantidad de horas totales para la negociación de las actividades de promoción según bitácora

Finalmente se calcula la cantidad de clientes que se podrían agregar a las agencias que posean horas restantes y así asignarles más actividades de promoción con el objeto de aumentar las ventas. Esta cantidad se obtiene al relacionar las horas restantes y el tiempo promedio para la negociación de la actividad de promoción. Esto se muestra a continuación:

$$C_{agregar} = \frac{H_{restantes}}{TP}$$

Donde:

$C_{agregar}$ = cantidad de clientes adicionales a agregar para la negociación de actividades de promoción

$H_{restantes}$ = cantidad de horas restantes para la negociación de las actividades de promoción

TP = tiempo promedio en horas para la negociación de la actividad de promoción (extraídos del histórico de los datos de bitácora)

A continuación, se muestra la aplicación de la propuesta de mejora A-2, tomando en cuenta el ejemplo del mes de julio expuesto en la causa raíz #2, donde se observan las horas restantes para la negociación de las actividades de promoción y los clientes adicionales a agregar para la negociación de actividades de promoción:

Tabla 11: Aplicación de la propuesta de mejora A-2
Fuente: Empresas Polar (datos julio 2019). Elaboración propia

Agencias	Cantidad de Supervisores Comerciales	Horas hombres disponibles para la negociación de las actividades de promoción	Tiempo promedio en horas para la negociación de la actividad de promoción	Cantidad de clientes máximos para negociación de actividades de promoción	Cantidad de horas máximas para la negociación de actividades de promoción	Horas totales para la negociación de las actividades de promoción	Horas restantes para la negociación de las actividades de promoción	Clientes adicionales posibles para la negociación de actividades de promoción
CATIA	3	72	0,56	128	71,68	11,2	60,48	108
GUARENAS	2	48	0,56	85	47,6	16,5	31,1	55
LA GUAIRA	3	72	0,56	128	71,68	57,7	13,98	24
LA VICTORIA	2	48	0,56	85	47,6	55,3	0	0
LA YAGUARA	4	96	0,56	171	95,76	117,2	0	0
RUICES NORTE	5	120	0,56	214	119,84	128,4	0	0
RUICES SUR	3	72	0,56	128	71,68	130	0	0
OCUMARE	4	96	0,56	171	95,76	70,8	24,96	44
SAN MARTÍN	4	96	0,56	171	95,76	53,7	42,06	75
TACARIGUA	1	24	0,56	42	23,52	26,6	0	0

Después del diseño de ambas propuestas de mejora, se establece de forma sencilla que los nuevos criterios de asignación darán balance a la realización de actividades de promoción, porque están basados en obtener la máxima capacidad real para cada Supervisor Comercial y al mismo tiempo asignar de forma justa más actividad de promoción, lo que en teoría favorecerían las ventas.

5.1.2 Construir una herramienta basado en criterios de usos sencillo que permita registrar los detalles de la negociación

En siguiente Figura 22, se muestra de forma esquemática cómo va a ser mitigada la causa raíz # 3.

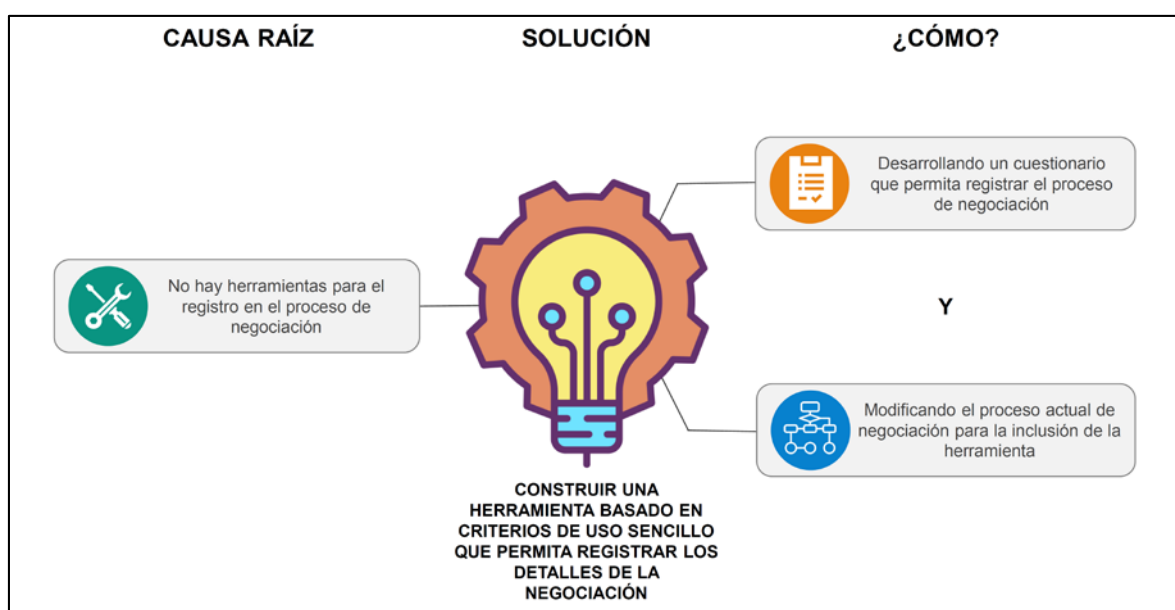


Figura 22: Diagrama ¿Cómo?-¿Cómo? de las causa raíz #3
Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

En el registro de retroalimentación durante el proceso de negociación con el cliente no existe una herramienta que permita llevar un seguimiento en la negociación por parte del Supervisor Comercial y que a su vez pueda ser utilizada directamente con el cliente a la hora de la negociación.

Para el desarrollo de esta propuesta se debe pensar en una solución sencilla, fácil de aplicar, responder y actualizar dado que la misma sería utilizada por el Supervisor Comercial y hasta los momentos se conoce que en su mayoría están sobresaturados de actividades. En adición su utilización sería a tiempo real con el cliente en el momento de la negociación.

Propuesta de mejora:

Para mitigar la falta de registros en los procesos de negociación se propone construir una herramienta basada en criterios de uso sencillo que permite registrar los detalles de la negociación, desarrollando un cuestionario que utilicen los Supervisores Comerciales con el cliente a tiempo real, para esto se diseñará una planilla de “Google Forms” en donde se detalle cada una de las fases de la negociación con las respuestas del cliente, esto es aplicable debido a que los Supervisores Comerciales tienen acceso a dispositivos inteligentes y computadora con tecnología actualizada, por lo que se presume que pueden utilizar la herramienta sin inconveniente.

Para la creación del cuestionario, se realizaron entrevistas no estructuradas a los Supervisores Comerciales quienes en su mayoría concuerdan que los datos más importantes en la negativa de una negociación son: la capacidad de pago del cliente, los precios de las marcas que son competencia y la consideración de no ser necesaria la actividad de promoción. El diseño del cuestionario se muestra a continuación.

Negociación de actividades de promoción con el cliente

En el siguiente formulario se darán a conocer los detalles de las respuestas del cliente a la hora de la negociación.

Fecha de negociación con el cliente *

Mes, día, año 

Nombre y Apellido del Supervisor Comercial *

Texto de respuesta corta

Código CEP del cliente *

Texto de respuesta corta

Correo electrónico del cliente *

Texto de respuesta corta

Figura 23: Planilla de “Google Forms” para la negociación de actividades de promoción Parte 1
Fuente: Elaboración Propia

Nombre del cliente *

Texto de respuesta corta

Nombre de la actividad de promoción *

Texto de respuesta corta

¿El cliente aceptó la actividad de promoción? *

☐ Sí

☐ No

Figura 24: Planilla de “Google Forms” para la negociación de actividades de promoción Parte 2
Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 24, se observa la interrogante donde el cliente acepta o no la actividad de promoción que le oferta el Supervisor Comercial. Si el cliente responde afirmativamente concluye el formulario, de lo contrario se despliega la siguiente información:

Motivo de rechazo de actividad de promoción

Descripción (opcional)

¿Por qué el cliente no aceptó? *

☐ Porque el cliente genera mucho volumen de ventas.

☐ Porque no está interesado en disminuir los precios de los productos para la actividad de promoción.

☐ Porque no hay rotación del producto de la actividad de promoción.

☐ Porque el cliente no maneja la marca determinada.

☐ Porque no tiene el dinero para pagar el volumen de cajas.

☐ Porque la competencia vende ese producto a un menor costo.

☐ Porque el cliente sale de vacaciones

☐ Otra...

Figura 25: Planilla de “Google Forms” para la negociación de actividades de promoción Parte 3
Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que la información suministrada por el formulario será analizada en Mercadeo de Canales.

Para acceder a la herramienta diseñada en “Google Forms”, se puede verificar el siguiente vínculo:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScljx8rnYoC1TtGx3o8N5BYILFSAof_s4cu-8GQQyWDxYzi1g/viewform?usp=sf_link

Debido a que el uso de la herramienta diseñada no se contempla en el proceso actual, es necesario modificar el diagrama de flujo del proceso de negociación, de tal manera de incluirla, y lo que se propone es la creación de un subproceso que haga obligatorio el registro de los detalles de la negociación. En Figura 26 se muestra la inclusión de este subproceso.

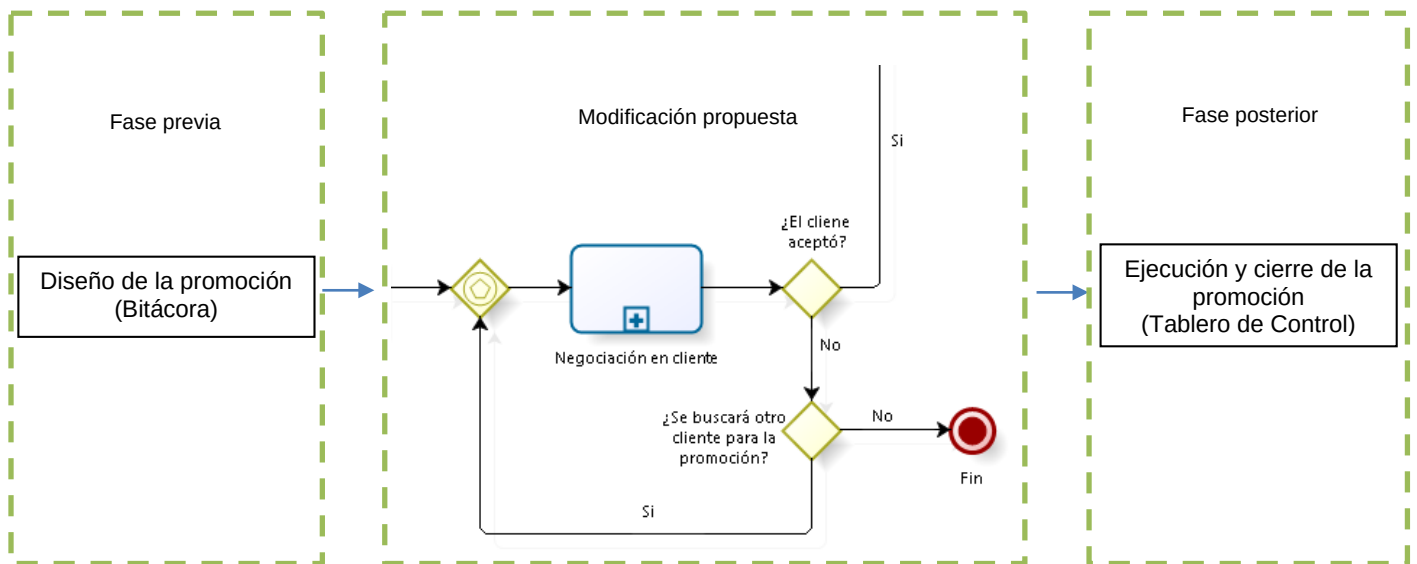


Figura 26: Negociación con el cliente como subproceso
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra los detalles:

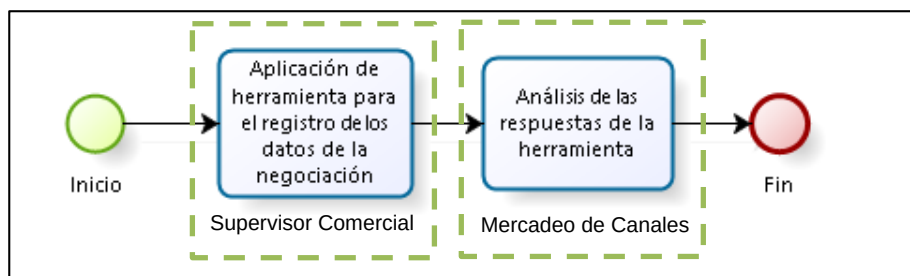


Figura 27: Subproceso de la negociación con el cliente para la aplicación de la herramienta
Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Figura 27, en este subproceso se aplicaría la herramienta para el registro de la negociación con el cliente y sus respuestas serían

enviadas a Mercadeo de Canales para la mejora continua con el objeto de hacer análisis y mejorar las estrategias y productos para futuras actividades de promoción.

5.1.3 Construir una herramienta basada en criterios de uso sencillo que permita registrar los detalles en el seguimiento y control en el cierre de actividades de promoción

En siguiente Figura 28, se muestra de forma esquemática cómo va a ser mitigada la causa raíz #4.

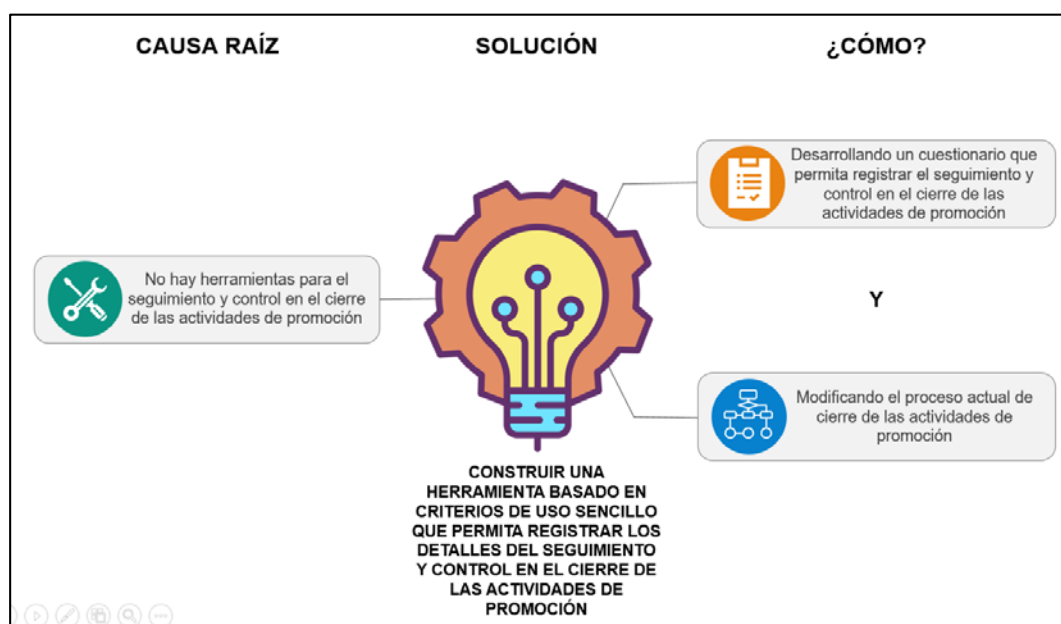


Figura 28: Diagrama ¿Cómo?-¿Cómo? de la causa raíz #4
Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

Para el cierre de las actividades de promoción no existe una herramienta que permita llevar un seguimiento y control de los materiales utilizados, si fueron entregados correctamente, si la dinámica de la actividad fue realizada con éxito y cualquier otro detalle que plasme los aspectos positivos o negativos para la replicación o mejora de las próximas actividades de promoción.

Para el desarrollo de esta propuesta se debe pensar en soluciones sencillas, fáciles de aplicar, responder y actualizar que permita una interacción con el cliente y que a su vez registre todos los detalles del cierre de la promoción.

Propuestas de mejora:

Para mitigar la falta de registros en el cierre de las actividades de promoción, se propone construir una herramienta basada en criterios de uso sencillo que permita registrar los detalles al finalizar la promoción, desarrollando un cuestionario que utilicen los clientes para registrar los detalles antes mencionados, para esto se utilizará una planilla de “Google Forms” en donde se detalle cada uno de los requisitos durante la ejecución, esto es aplicable debido a que la mayoría de los clientes tienen acceso a dispositivos inteligentes y computadora con tecnología actualizada por lo que pueden utilizar la herramienta sin inconveniente.

En la propuesta anterior, específicamente en el formulario, se desplegó una pregunta a los Supervisores Comerciales en donde se expresa el correo electrónico del cliente, esto con el objetivo de hacer llegar la herramienta que se está diseñando.

A continuación, se muestra el desarrollo de la planilla de “Google Forms”:



CIERRE DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

En el siguiente formulario se tomará el detalle de la ejecución de las actividades de promoción en el punto de venta

Código Cep *

Texto de respuesta corta

Nombre del establecimiento *

Texto de respuesta corta

¿Recibiste algún tipo de material para la actividad de promoción? *

☐ Si

☐ No

Figura 29: Planilla de “Google Forms” para el seguimiento y control de cierre de actividades de promoción
Parte 1

Fuente: Elaboración Propia

Si la respuesta es negativa, el formulario será enviado, de lo contrario se prosigue con el mismo como se muestra en la Figura 30 y Figura 31.

Ejecución con material

Descripción (opcional)

¿Qué tipo de material recibiste para la realización de la actividad de promoción? *

Texto de respuesta corta

Cantidad de material recibido por parte del Supervisor Comercial *

Texto de respuesta corta

Cantidad de material entregado a los consumidores *

Texto de respuesta corta

Figura 30: Planilla de “Google Forms” para el seguimiento y control de cierre de actividades de promoción
 Parte 2
 Fuente: Elaboración Propia

¿El material entregado fue suficiente para ejecutar la actividad de promoción? *

☐ Sí

☐ No

¿Cómo percibe la influencia de la actividad de promoción en la venta de los productos en el punto de venta? *

☐ Mucho

☐ Medianamente

☐ Poco

☐ Nada

¿Repetirías la actividad de promoción? *

☐ Sí

☐ No

Figura 31: Planilla de “Google Forms” para el seguimiento y control de cierre de actividades de promoción
 Parte 3
 Fuente: Elaboración Propia

Si la respuesta es afirmativa será enviado el formulario, de lo contrario se despliega la siguiente información:

Negación en la replicación de la actividad de promoción

Descripción (opcional)

¿Por qué no replicarías la actividad de promoción? *

Texto de respuesta larga

Figura 32: Planilla de “Google Forms” para el seguimiento y control de cierre de actividades de promoción
 Parte 4
 Fuente: Elaboración Propia

Para acceder a la herramienta diseñada en “Google Forms”, se puede verificar el siguiente vínculo:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeAQNsT3m8l3RbRBxV_nvNCqHuff42ZeBsQCow6nSRo_2vJpw/viewform?usp=sf_link

Posteriormente se modificó el diagrama de flujo del proceso actual para el cierre de las actividades de promoción, de tal manera de incluir el uso de la herramienta antes diseñada, creando un subproceso en la fase de cierre, mostrado en la Figura 33:

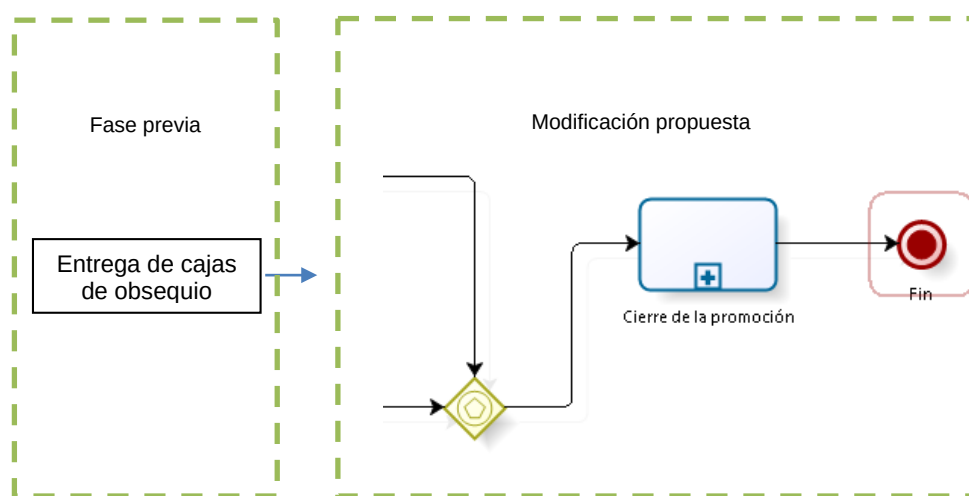


Figura 33: Cierre de actividades de promoción como subproceso
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se mostrará el subproceso en el cierre de las actividades de promoción:

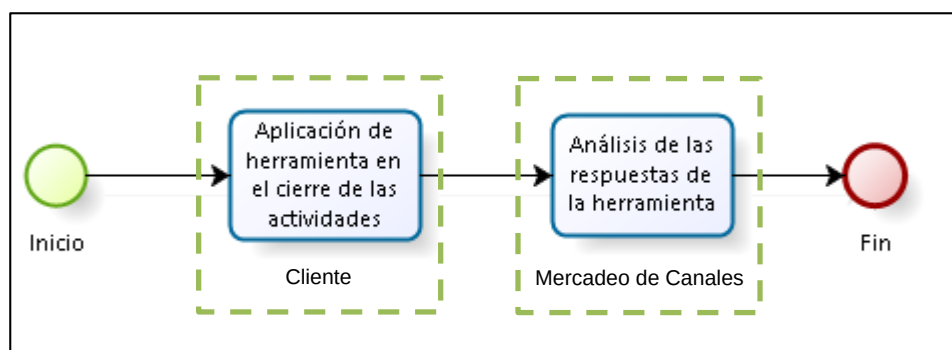


Figura 34: Subproceso en el cierre de las actividades de promoción para la aplicación de la herramienta
Fuente: Elaboración propia

En este proceso se aplica la herramienta para el seguimiento y control en el cierre de las actividades de promoción, estas respuestas serán enviadas a Mercadeo de Canales y serán incluidas en el tablero de control para un mejor seguimiento y conclusión de las actividades, y a su vez permitir la mejora continua de futuras actividades de promoción.

En la Tabla 12, se muestra los cambios a modo de prototipo que tendrá el tablero de control con los nuevos campos suministrados por la herramienta antes diseñada:

Tabla 12: Tablero de control modificado
Fuente: Elaboración propia

TERRITORIO	ÁREA DE VENTA	CONFIRMACIÓN	CEP	NOMBRE DE CLIENTE	ESTATUS	TIPO DE CLIENTE	SEGMENTO CLIENTES	TIPO DE EJECUCIÓN	MARKA	FECHA DE ACTIVACIÓN	¿SE ENTREGÓ MATERIAL?	TIPO DE MATERIAL ENTREGADO	ROTACIÓN DE LA PROMOCIÓN	COMENTARIOS POSITIVOS O NEGATIVOS DE LA ACTIVIDAD

A continuación, se explica la función de las nuevas columnas del tablero de control:

- **¿Se entregó material?:** se responde sí o no, y esto permite conocer a modo de auditoría si el Supervisor Comercial cumplió con sus funciones
- **Tipo de material entregado:** corresponde un texto breve con el tipo de material de promoción, por ejemplo: “combo malla”, “POP”, “Cooler”, entre otros.
- **Rotación de la promoción:** corresponde al efecto que produce la promoción sobre las ventas, medida desde la percepción del cliente. Esto permitirá conocer cuál es la relación entre los puntos de ventas y las actividades de promoción diseñadas
- **Comentarios positivos o negativos de la actividad:** en este campo se recoge la opinión de cliente que se usará como base para la mejora de futuras actividades de la empresa en los puntos de venta

5.1.4 Crear una herramienta que permita a Mercadeo de Canales registrar el estado de ganancias y pérdidas de cada actividad de promoción

En siguiente Figura 35, se muestra de forma esquemática cómo va a ser mitigada la causa raíz #6.

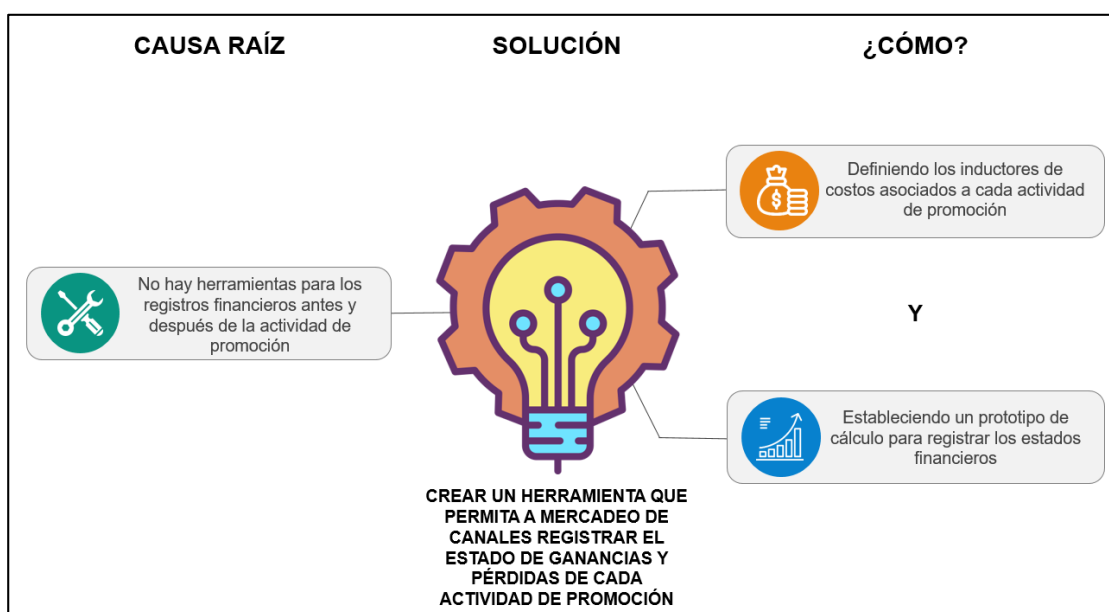


Figura 35: Diagrama ¿Cómo?-¿Cómo? de la causa raíz #6
Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

Cervecería Polar actualmente no cuenta con una herramienta que le permita llevar los registros de ganancias y pérdidas de las actividades de promoción, esto hace que no haya registros financieros antes y después de las actividades; causando incertidumbre al generar una promoción.

Para el diseño de la herramienta se pretende definir cada uno de los inductores de costos asociados a cada actividad de promoción y establecer un prototipo de cálculo para registrar los estados financieros.

Propuestas de mejora:

En principio se debe definir cada uno de los inductores de costos asociados a cada una de las actividades de promoción para tener un mejor entendimiento del estado de ganancias y pérdidas y así hacer el registro de los mismos a la hora de generar el prototipo de cálculo, estos son:

- **Caja de obsequios:** genera un costo asociado a las cajas de cerveza, que se obsequian como parte de la actividad de promoción, como por ejemplo: una promoción 10 x 8 (consumes 10 y pagas 8), si el cliente acepta esta actividad, la misma contempla la entrega de una cantidad de cajas de obsequios que depende de lo presupuestado y del volumen de venta de cada cliente
- **Materiales:** son los costos asociados a todos los objetos y elementos gráficos utilizados para las actividades de promoción, como por ejemplo: vasos térmicos, cartucheras, servilleteros, entre otros
- **Empresas “tercerizadas”:** son los costos asociados a todas las empresas subcontratadas para prestar servicio en cualquier actividad de promoción ejecutada por la empresa, como por ejemplo: la contratación de “DJs”, promotoras, artistas, entre otros, para cualquier evento promocional de cerveza

Después de definir los inductores de costos de las actividades de promoción se procede al diseño del prototipo de cálculo en el que se mostrará si una actividad de promoción es rentable, para esto se analiza la actividad de promoción antes (pre) y después (post) de su ejecución. A continuación, se muestra el prototipo de cálculo para registrar los estados financieros.

Antes de la actividad de promoción (pre):

En el “pre” se puede observar si una promoción es rentable pronosticando los inductores de costos por cliente y el incremento de venta en cajas al mes para saber si la promoción es viable o se debe modificar algunos de los factores antes mencionados para su rentabilidad. Cabe destacar que se ha pensado en un prototipo de cálculo que es aplicable por fases:

En la primera fase, se muestra la información general del cliente:

Tabla 13: Fase uno del prototipo de cálculo para el pre de las actividades de promoción
Fuente: Elaboración propia

TERRITORIO	ÁREA DE VENTA	CONFORMACIÓN	CEP	NOMBRE DE CLIENTE	ESTATUS	TIPO DE CLIENTE	SEGMENTO CLIENTE
ORIENTE NORTE	A.VTA LAS GARZAS	LAS GARZAS	733690	BODEGON EL IMPERIO	ACTIVO	LICORERÍA	CPB

- **Territorio:** división geográfica en la que se encuentra el cliente
- **Área de venta:** espacio comercial en la que se encuentra el cliente
- **Conformación:** espacio comercial específico del área de venta en la que se encuentra el cliente
- **CEP:** código de identificación del cliente
- **Nombre del cliente:** nombre del cliente asignado al código CEP
- **Estatus:** estado en el que se encuentra el cliente (activo, suspendido, inactivo, potencial)
- **Tipo de cliente:** clasificación de los clientes según el tipo de comercio, por ejemplo: licorería, abasto, cantinas, restaurantes, entre otros
- **Segmento del cliente:** división en la que se puede encontrar el cliente, estas son: CSB (Consumo en Sitio Bebidas) y CPB (Consumo Posterior de Bebidas)

En la segunda fase, se muestra la información para el pronóstico de la promoción:

Tabla 14: Fase dos del prototipo de cálculo para el pre de las actividades de promoción
Fuente: Elaboración propia

						VENTAS	
PROMOCIÓN POR ACTIVAR	CONTRATACIÓN DE TERCEROS	MARCA DE LA CAJA DE OBSEQUIO	NÚMERO DE CAJAS DE OBSEQUIO	MARCA	% DE VENTA POR INCREMENTO ESTIMADO	VENTAS DEL MES ANTERIOR	VENTAS PROYECTADAS
BOTELLA CHAMPAÑERA KRIEK	Djs	SOLERA	1	SOLERA	25%	30	38

- **Promoción por activar:** nombre de la promoción que se va a ejecutar
- **Contratación de terceros:** si la promoción necesita de algún tipo de empresa “tercerizada”, en este campo se muestra el tipo de servicio que se requiere contratar para la promoción, por ejemplo: DJ’s, promotoras, entre otros

- **Marca de la caja de obsequios:** producto específico para obsequio, por ejemplo: cerveza: Solera, Ice, Ligth, Pilsen.
- **Número de cajas de obsequio:** cantidad de cajas de obsequios a entregar al cliente por actividad de promoción
- **% de venta por incremento estimado:** proporción estimada de venta que se desea incrementar para el mes a proyectar
- **Ventas del mes anterior (cajas):** número de cajas vendidas del mes anterior
- **Ventas proyectada (cajas):** número de cajas que se estiman vender según el porcentaje de venta estimado que se desea incrementar del mes a proyectar

En la tercera fase, se muestra la información numérica obtenida con los costos y la información de la fase anterior:

Tabla 15: Fase tres del prototipo de cálculo para el pre de las actividades de promoción
Fuente: Elaboración propia

MATERIALES	EMPRESA TERCERIZADA	CAJAS DE OBSEQUIO	REAL DE VENTAS EN BS MES ANTERIOR	VALOR ESPERADO CJS ADICIONALES	COSTO TOTAL	GANANCIA ESTIMADA ADICIONAL POR LA PROMOCIÓN	INCREMENTO ESTIMADO DE VENTAS	RENTABILIDAD (%)
Bs.S 349.727,48	Bs.S 250.000,00	Bs.S 85.858,00	Bs.S 2.575.740,00	Bs.S 760.000,00	Bs.S 685.585,48	Bs.S 52.090,16	Bs.S 2.627.830,16	102%

- **Materiales:** suma de costos de los materiales a utilizar en la actividad de promoción
- **Empresa “tercerizada”:** suma de costos de empresas subcontratadas para la actividad de promoción
- **Cajas de obsequio:** suma de costos de cajas de obsequios proyectadas para la actividad de promoción
- **Real de ventas en Bs. mes anterior:** precio de la caja en bolívares del mes cerrado multiplicado por la cantidad de cajas vendidas en el mismo mes
- **Valor esperado en cajas adicionales:** diferencia entre cajas del mes a proyectar y el mes anterior multiplicado por el precio en bolívares de la caja en el mes a proyectar. Corresponde al valor en bolívares de lo que se espera incrementar en ventas por acción de la promoción
- **Costo Total:** sumatoria de costos de materiales, empresas “tercerizadas” y cajas de obsequios

- **Ganancia estimada adicional por la promoción:** diferencia entre el valor esperado en cajas adicionales y el costo total, multiplicado por la ganancia de la empresa para el producto, siendo este último un valor confidencial que para efectos del presente trabajo se estimó un valor promedio de 70%. En la herramienta este campo expresa la ganancia producto de la actividad de promoción; si este valor es negativo se considera que la actividad de promoción da pérdida, por lo tanto Mercadeo de Canales puede hacer los ajustes necesarios para que la actividad de promoción sea factible
- **Incremento estimado de ventas:** sumatoria entre real de venta en Bs. del mes anterior y la ganancia estimada adicional por la promoción
- **Rentabilidad (%):** índice obtenido del cociente entre el incremento de ventas sobre el real de venta en Bs. del mes anterior. Si este valor es mayor al 100% se considera que la promoción es factible, en caso contrario produce una alerta a Mercado de Canales de que es necesario hacer ajustes. Cabe destacar que a pesar de que la actividad sea reportada como factible o no, el responsable de Mercadeo de Canales siempre tendrá la decisión final de ejecutar o no una actividad de promoción

Después de la actividad de promoción (post):

En el “post” se puede observar si la promoción ejecutada fue rentable, estos datos se obtienen del tablero de control. El prototipo de cálculo diseñado para el “post” permite mostrar el resultado de ganancias y pérdidas por cliente, pero para efectos de Mercadeo de Canales, resulta más útil presentar un resumen por territorio. A continuación, se muestra como sería esta información (ver Figura 36 y Figura 37).

PROMO POR ACTIVAR

BOTELLA CHAMPAÑERA KRIEK

Botella Champañera Solera Kriek

MARCA

SOLERA

CAROREÑA

MULTIMARCA

TERRITORIO

ORIENTE NORTE

ANDES

PROMO POR ACTIVAR

BOTELLA CHAMPAÑERA KRIEK

MARCA

SOLERA

Precio CJ Jun Jul

25.953,00

Territorio	Ventas Junio en CJ	Ventas Julio en CJ	Incremento CJ	Cajas de obsequio	Incremento en Bs	Ganancia Bs
ORIENTE NORTE	18.331,00	25.125,00	6.794,00	288,00	583.319.252,00	408.323.476,40
Total general	18.331,00	25.125,00	6.794,00	288,00	-	-
					-	-
					-	-
					-	-
					583.319.252,00	408.323.476,40

Territorio	Cajas de obsequio	Inversión Bs. Materiales	Inversión Bs. Terceros
ORIENTE NORTE	288,00	12.590.189,28	9.000.000,00
Total general	288,00	12.590.189,28	9.000.000,00

Figura 36: Prototipo de cálculo para el post de las actividades de promoción para los meses junio y julio 2019
Fuente: Elaboración propia

- **Territorio:** división geográfica en la que se encuentran los clientes
- **Venta mes anterior en CJ:** número de cajas vendidas del mes anterior. Para el ejemplo corresponde a junio 2019
- **Venta mes actual en CJ:** número de cajas vendidas del mes cerrado. Para el ejemplo corresponde a julio 2019
- **Incremento CJ:** diferencia entre ventas del mes actual (julio) en CJ (cajas) y ventas del mes anterior (junio) en CJ (cajas)
- **Cajas de obsequio:** cantidad de cajas de obsequio entregadas a los clientes
- **Precio CJ mes anterior y mes actual:** precio de la caja de cerveza en el mes cerrado comparado con el mes anterior
- **Incremento en Bs:** Multiplicación del precio de CJ (cajas) del mes cerrado por el incremento en CJ (cajas) producto de la actividad de promoción
- **Ganancia Bs:** Multiplicación del incremento en Bs por la ganancia de la empresa de las cajas de cerveza, este último valor es confidencial y para efectos del presente trabajo se estimó un valor promedio de 70%
- **Inversión Bs. Materiales:** cantidad de materiales en Bolívars utilizados en las actividades de promoción
- **Inversión Bs. Terceros:** cantidad en Bolívars para las empresas subcontratadas para las actividades de promoción

Inductores de costo	Cajas de obsequio	Costo Unitario (Bs)	Costo Total (bs)
Caja de obsequio	288,00	55.000,00	15.840.000,00
Materiales			12.590.189,28
Terceros			9.000.000,00
TOTAL			37.430.189,28

Ganancia Bs	Costo Total (Bs)	Ganancia Total (Bs)
408.323.476,40	37.430.189,28	370.893.287,12

MARCA	SOLERA
-------	--------

Territorio	Ventas Junio en CJ	Ventas Julio en CJ	Promedio de Incremento %
ORIENTE NORTE	18.331,00	25.125,00	41%
Total general	18.331,00	25.125,00	41%

Figura 37: Prototipo de cálculo para el post de las actividades de promoción
Fuente: Elaboración propia

- **Inductores de costo:** todos lo que generó costo para las actividades de promoción
- **Costo unitario (Bs):** precio de la caja de obsequio en el mes cerrado
- **Costo Total (Bs):** sumatoria del costo total de las cajas de obsequio (multiplicación de las cajas de obsequio por el costo unitario Bs.) con el costo total de los materiales utilizados y el costo total de la ejecución con empresas subcontratadas
- **Ganancia Total (Bs):** diferencia entre la ganancia en Bs. y el costo total (Bs). En esta etapa se puede observar que para este ejemplo plasmado anteriormente, en la promoción “botella champañera Kriek” para el mes de julio se generó un incremento en CJ para el territorio Oriente Norte debido a las actividades de promoción, donde a su vez se puede observar que los resultados son positivos
- **Promedio de incremento %:** índice que expresa porcentualmente el resultado de la promoción para el territorio

5.1.5 Crear un sistema de sanciones para el personal que incumple el procedimiento de entrega de cajas de obsequio

En siguiente Figura 38, se muestra de forma esquemática cómo va a ser mitigada la causa raíz #7.

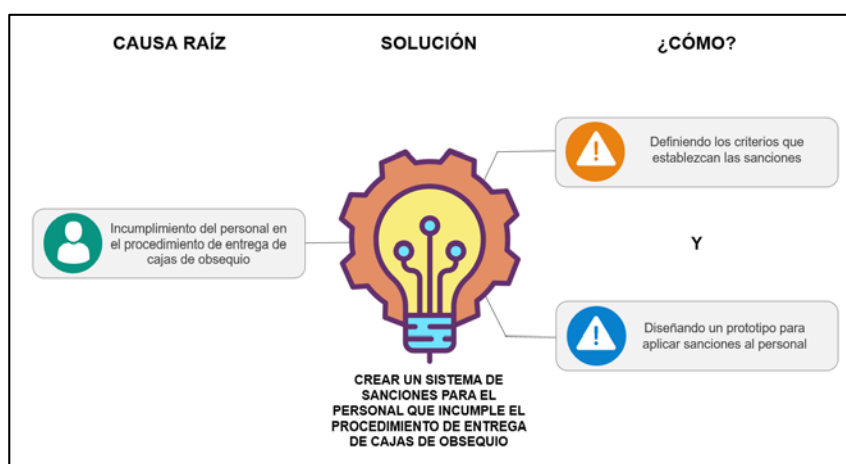


Figura 38: Diagrama ¿Cómo?-¿Cómo? de la causa raíz #7

Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

Hoy día la empresa no posee una manera generar llamados de atención a los Supervisores Comerciales por el incumplimiento de los procesos, esto debido a que en el pasado no existían las actividades de promoción en el punto de venta puesto que la empresa tenía una demanda insatisfecha y no tenía la necesidad de hacer actividades de promoción.

No obstante, debido a la inestabilidad actual de las variables macroeconómicas del país es necesario estar al día con los requisitos establecidos por los procesos, específicamente a la hora de la entrega de las cajas de obsequio al cliente para las actividades de promoción, debido a que si existe un retraso en la entrega genera descontento en los clientes.

Propuestas de mejora:

En principio, se propone diseñar un prototipo de aplicación de sanciones para mitigar el incumplimiento del Supervisor Comercial en el proceso de retiro y entrega de cajas de obsequio para las actividades de promoción, esta herramienta será

llevada a cabo por el departamento de Operaciones Comerciales, que forma parte de este proceso. Para diseñar el prototipo se deben establecer criterios que definan las sanciones, a continuación, se presentan los mismos:

- A la primera y segunda falta se harán sendos llamados de atención por parte del Gerente del área al Supervisor Comercial. El departamento de Operaciones Comerciales, llamará al Gerente correspondiente para informar sobre las faltas y causas para que el mismo tomé las medidas pertinentes
- A la tercera falta se hará una amonestación escrita avalada por los gerentes y firmada por el Supervisor Comercial
- En caso de que el Supervisor Comercial acumule tres amonestaciones durante el año será causal de una reunión presencial con el Gerente del área y el Gerente Nacional de Ventas
- Al finalizar el año, el o los Supervisores Comerciales que no tengan faltas y sanciones, serán remunerados con dos cajas de obsequio

En la Figura 39, se presenta el prototipo de control de sanciones para los Supervisores Comerciales que utilizará el departamento de Operaciones Comerciales:

 Cervecería Polar C.A.		Año Fiscal 2019	Empresas Polar C. A.		1 Primer llamado de atención por el Gerente del área	NOTA Instrucciones: 1) Falta cometida por el Supervisor Comercial. Comunicarse con el gerente de la agencia para que se produzca el llamado de atención. 2) Insertar comentario con la causa de la falta.						
		Cervecería Polar C. A.		2 Segundo llamado de atención por el Gerente del área								
					3 Amonestación escrita avalada por los gerentes y firmada por el Supervisor Comercial	NOTA Instrucciones: 1) Si el Supervisor Comercial acumula 3 amonestaciones anuales será causal de una reunión presencial con el Gerente del Área y el Gerente Nacional de Ventas. 2) Insertar comentario con la causa de la tercera falta.						
Territorio	Agencia	Gerente del área	Supervisor Comercial	Falta 1	Falta 2	Sanción 1	Falta 1	Falta 2	Sanción 2	Falta 1	Falta 2	Sanción 3
Metropolitano	Ruices Sur	Gustavo Castillo	Jose Verdú	1			1	2	3	1	1	3

Figura 39: Diseño de prototipo de sanciones para los Supervisores Comerciales
Fuente: Elaboración propia

Para registrar las faltas se utilizará un formato basado en indicaciones tipo semáforo, expresado de forma acumulativa la cantidad de faltas y sanciones que puede tener un Supervisor Comercial a lo largo de un año.

Cabe destacar que en este formato prototipo en cada una de las celdas, se debe registrar las causas de las faltas y las sanciones, de tal manera que al

momento de hacer los respectivos llamados de atención y amonestaciones se hagan de la forma más objetiva posible. En adición es necesario expresar que la herramienta diseñada solo tiene el objetivo de condicionar la posible conducta de un Supervisor Comercial que incumple el procedimiento, pero no podrá ser utilizada para producir sanciones laborales legales.

5.1.6 Crear propuestas de alternativas de formulación para el presupuesto trimestral asociado a las actividades de promoción

En siguiente Figura 40, se muestra de forma esquemática cómo va a ser mitigada la causa raíz #7.

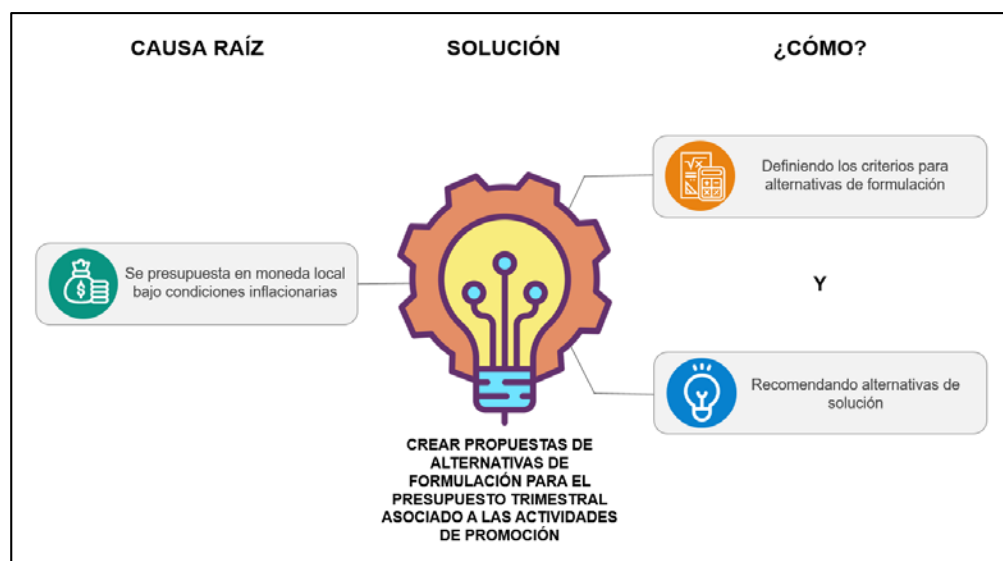


Figura 40: Diagrama ¿Cómo?-¿Cómo? de la causa raíz #8
Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

Como se conoce que el pago de los costos asociados a las actividades de promoción son afectados en diferentes momentos por el proceso inflacionario, por ejemplo: los insumos, los materiales y las empresas subcontratadas, por lo general son pagadas antes o muy cercanos al momento de la ejecución de la actividad de promoción, pero en el caso de las cajas de obsequio ocurre que solo son entregadas una vez que la actividad de promoción culmine, por lo tanto las cajas de obsequio son más sensibles al proceso inflacionario.

Propuestas de mejora:

En la definición de criterios para alternativa de formulación, se debe contemplar que las cajas de obsequio y los demás insumos están siendo cancelados en diferentes momentos, por lo tanto, a continuación, se describen los criterios que podrían mitigar este problema:

1. Establecer el pago de la caja de obsequio junto con los demás insumos, antes o muy cercanos a la fecha de ejecución de la actividad de promoción
2. Que las cajas de obsequios tengan un presupuesto aislado al establecido trimestralmente

Debido a que esta causa raíz está afectada por una causa externa que está asociada a las condiciones nacionales, se hace poco práctico hacer una propuesta que se considere viable, por lo tanto se encuentra fuera del alcance de este trabajo de grado. En fin, solo se establecerán recomendaciones generales hacia el departamento de finanzas para que contemple otras alternativas que no son vinculantes, pues se conoce que es un área confidencial y sensible la forma en cómo se hacen los presupuestos de las actividades de promoción.

Alternativas:

1. Tomando en cuenta el criterio número 1, se establece que la política actual para hacer los presupuestos podría mantenerse, pero la ejecución de los pagos de las cajas de obsequio se debería hacer en conjunto con los demás insumos, de tal manera de que todos los ítems tengan el mismo valor al principio o muy cercano al momento de la ejecución de actividad de promoción
2. Se recomienda que la estimación de las cajas de obsequio no sean parte del presupuesto, sino que sea parte de una planificación aislada, es decir, que se entreguen dos presupuestos trimestrales, uno en Bolívars, asociado a insumos como los materiales y servicios de empresas subcontratadas, y uno que contemple únicamente las cantidades de cajas de obsequio a entregar sin contemplar el costo de

las mismas. Es decir, Mercadeo de Canales tendría una cantidad fija de cajas de obsequio a entregar (similar a un cupo) y no relacionada a un presupuesto en Bolívars.

5.1.7 Establecer un cambio en el proceso actual para la entrega de materiales, uniformes y demás elementos requeridos para la actividad de promoción

En siguiente Figura 41, se muestra de forma esquemática cómo va a ser mitigada la causa raíz 11.



Figura 41: Diagrama ¿Cómo?-¿Cómo? de la causa raíz #11

Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

Actualmente la entrega de la mayoría de insumos y materiales para las actividades de promoción, son entregados incluso posterior a las fechas establecidas en bitácora para estas actividades, generando un retraso para la ejecución de la promoción. No obstante, no existe anticipación con los proveedores ni una organización previa a la hora de trasladar los insumos del almacén central a las agencias correspondientes.

Propuestas de mejora:

Para mitigar el procedimiento empírico del seguimiento y control en la entrega de materiales y uniformes y demás elementos requeridos para las actividades de

promoción, se propone modificar el proceso actual. El objetivo sería que Mercadeo de Canales territorial trasladara los insumos y materiales del almacén central a las distintas agencias inmediatamente después que reciben la bitácora de Mercadeo de Canales de tal manera que exista una anticipación con respecto al momento de la ejecución de las actividades de promoción. Cabe destacar que esto también permitiría contratar anticipadamente a los proveedores en caso de falta de materiales. A continuación, se muestra en la Figura 42 el cambio propuesto:

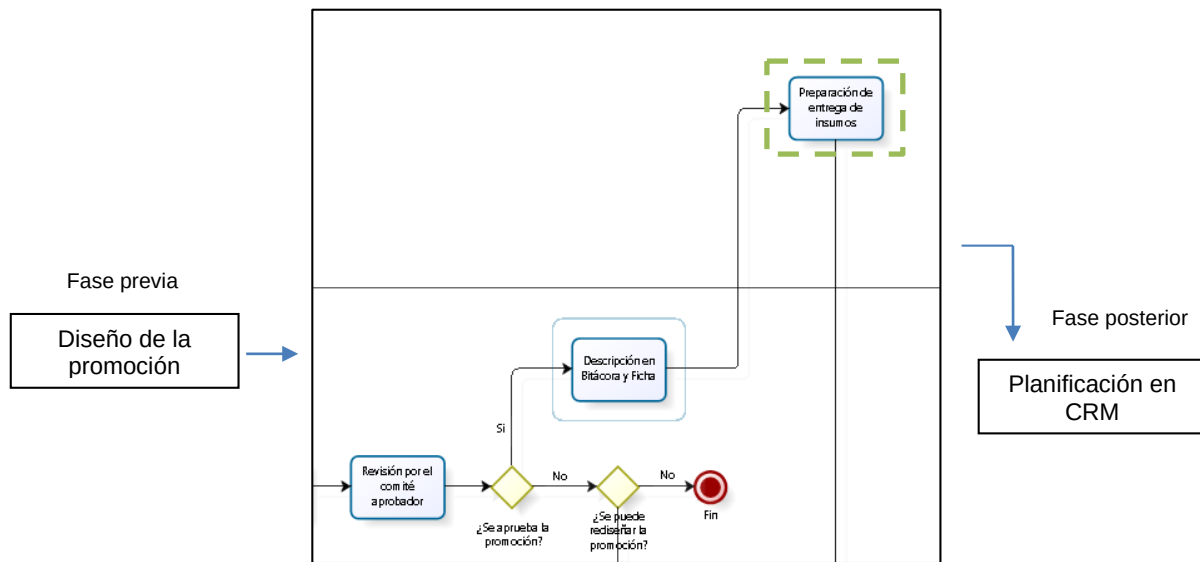


Figura 42: Modificación en el proceso actual para la entrega de insumos

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

6 PLAN DE ACCIÓN

Del capítulo anterior se puede intuir que existe una dependencia entre las soluciones planteadas, por lo que se ve la necesidad de realizar un plan de acción para establecer el orden en que cada una de las propuestas podrían ser ejecutadas, y marcar así el camino un posible camino que conduzca al logro de los objetivos establecidos. Las propuestas de mejora antes mencionadas se pueden ordenar en una línea de tiempo, en donde se clasificarán según su alcance en soluciones a corto, mediano y largo plazo. Para este trabajo de grado se considera como criterio práctico corto plazo tres meses, mediano plazo seis meses y largo plazo más de un año. A continuación, como se muestra en la Figura 43:

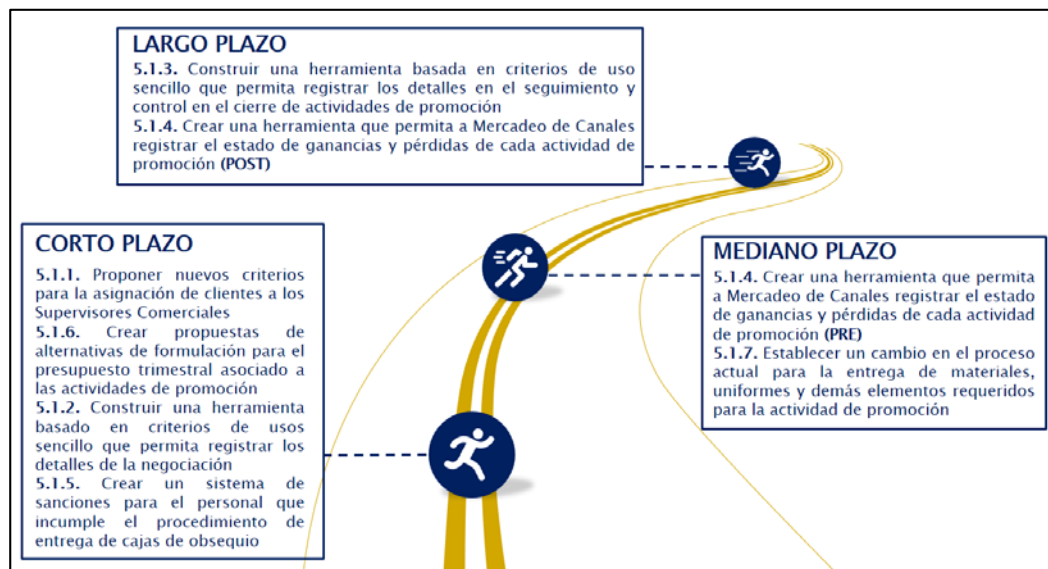


Figura 43: Horizontes de aplicación de la propuesta
Fuente: Elaboración propia

El plan que debe seguir Cervecería Polar para la aplicación y duración de las propuestas de mejora, se expresa en un diagrama de precedencia (Gantt), el cual puede observarse en la Figura 44. La distribución de las actividades es a juicio del investigador, y solo se considera como un camino para llevar a cabo las propuestas de mejora diseñadas.

En principio, se estableció dar inicio a la mejora de proponer nuevos criterios para la asignación de clientes a los Supervisores Comerciales, con el objeto de tener

en tres meses una mejor carga de trabajo distribuida en los Supervisores Comerciales; al mismo tiempo arrancarían el criterio de crear propuestas de alternativa de formulación para el presupuesto trimestral asociado a las actividades promoción, con la finalidad de obtener en el corto plazo posibles soluciones para preparar los presupuestos bajo condiciones inflacionarias que vive el país; en paralelo comenzaría la propuesta de construir una herramienta basado en criterios de usos sencillo que permita registrar los detalles de la negociación, con el objeto de tener la información necesaria durante el procedimiento de negociación para las posibles retroalimentaciones evitando la pérdida de clientes; y por último, junto a las tres propuestas antes mencionadas, se le daría inicio a la propuesta de crear un sistema de sanciones para el personal que incumple de procedimiento de entrega de cajas de obsequio, con la finalidad de obtener mayor efectividad y clientes con menos no conformidades.

Terminado el corto plazo, se estima que los siguientes pasos iniciarían con la propuesta de crear una herramienta que permita a Mercadeo de Canales registrar el estado de ganancias y pérdidas de cada actividad de promoción (pre), la cual podría depender de la propuesta relacionada con la formulación de presupuesto, debido a que primero se tienen que establecer los criterios para minimizar el impacto inflacionario en los insumos y las cajas de obsequio evitando que el personal incurra en ser empíricos y tener un mejor inicio para las actividades de promoción.

Al concluir la aplicación de la mejora relacionada con el registro de la negociación, empezaría a realizarse el cambio en el proceso actual para la entrega de materiales, uniformes y demás elementos, con el objeto de tener a mediano plazo una mitigación de los retrasos de entrega de los insumos a los clientes para las actividades de promoción. Seguidamente, se empieza la propuesta de construir una herramienta basada en criterios de uso sencillo que permita registrar los detalles del seguimiento y control en el cierre de las actividades de promoción, con la finalidad de obtener los detalles al finalizar cada actividad de promoción, con el objeto final de tener datos que permitan retroalimentar las futuras actividades de promoción. Finalmente, empieza la propuesta de crear una herramienta que permita a Mercadeo de Canales registrar el estado de ganancias y pérdidas de cada actividad

de promoción (post), teniendo de esta forma un registro en el cierre de las promociones basado en la rentabilidad, que le permitirá a la empresa tomar mejores decisiones en cuanto a la ejecución de las futuras actividades de promoción.

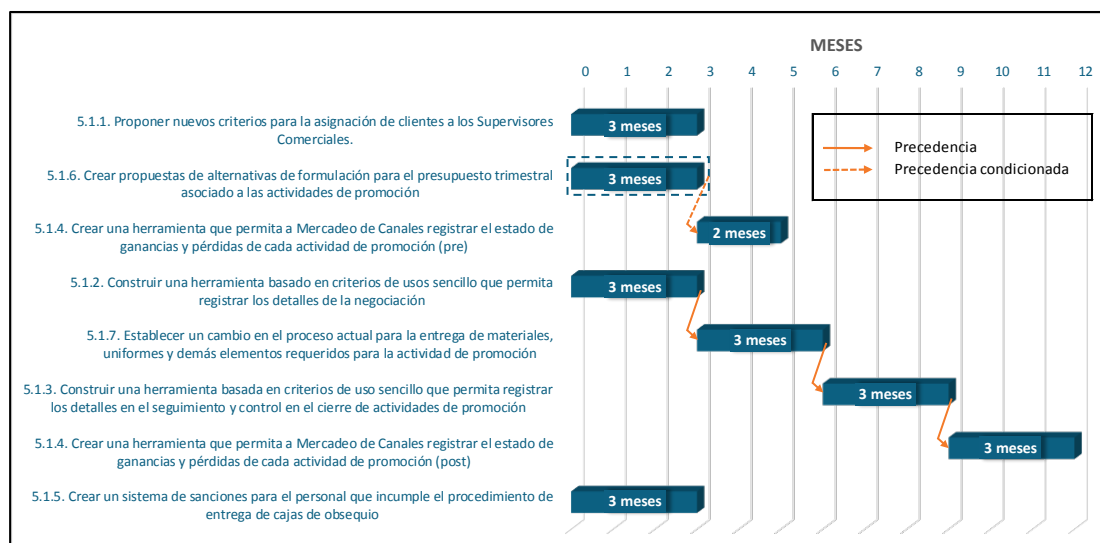


Figura 44: Diagrama de precedencia (Gantt) aplicación de propuestas

Fuente: Elaboración propia

Nota: la propuesta identificada como 5.1.6, debido a que toca aspectos financieros que son confidenciales y sensibles, se debe considerar como una recomendación, es decir, la decisión de aplicación o no, no es vinculante al resto de las mejoras.

CAPÍTULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del desarrollo del trabajo de investigación, se presenta un último capítulo, donde se expresan las conclusiones con respecto a los objetivos planteados, así como también una serie de recomendaciones derivadas de los resultados.

7.1 Conclusiones

Las conclusiones del presente trabajo, se expresan a manera de dar respuesta a los objetivos. Para facilitar la comprensión serán presentadas en el mismo orden en que fueron formulados los objetivos.

- En principio, durante la descripción de los procesos asociados a la gestión de las actividades de promoción, se conoció la falta de definición, documentación y estandarización de los procesos, debido a esto, se acudió a la técnica de observación directa para poder definir y plasmar un único proceso para las actividades de promoción, dividiéndose en diseño, negociación, ejecución y cierre de las actividades. La realización de este macro proceso ayudó al investigador del presente trabajo de grado identificar las desperdicios del proceso.
- Luego de describir el proceso de las actividades de promoción, se determinaron todos los problemas que influyen en el mismo, y se establece que éstos están concentrados en la generación de desperdicios evidenciado por la no ejecución de actividades de promoción planificadas y el desconocimiento por el no registro de las ganancias y pérdidas de dichas actividades.
- Los desperdicios o problemas antes mencionados, se explican a través del análisis de sus causas raíces y se determinó que existen 11 elementos a mitigar, de los cuales cuatro de ellos no se encuentran dentro del alcance del trabajo de grado, el resto fueron estudiadas por separado para hallarle soluciones. Estas son: *Desbalance en la asignación de clientes por Supervisor Comercial para las actividades de promoción, No hay*

herramientas para el registro en el proceso de negociación, No hay herramientas para el seguimiento y control de las actividades de promoción, No hay herramientas para los registros financieros antes y después de la actividad de promoción, Incumplimiento del personal en el procedimiento de entrega de cajas de obsequios, Se presupuesta en moneda local bajo condiciones inflacionarias y Procedimiento empírico para el seguimiento y control en la entrega de materiales, uniformes y demás elementos requeridos para la actividad de promoción.

- En el diseño de las soluciones para mitigar las causas raíces antes mencionadas, se obtuvieron sendas propuestas de mejora, las cuales son: *Proponer nuevos criterios para la asignación de clientes a los Supervisores Comerciales*, que reduce la sobrecarga de las actividades de gestión los Supervisores; *Crear una herramienta que permita a Mercadeo de Canales registrar el estado de ganancias y pérdidas de cada actividad de promoción*, da a conocer la rentabilidad y el éxito de las actividades de promoción antes y después de ejecutarlas; *Construir una herramienta basado en criterios de usos sencillo que permita registrar los detalles de la negociación*, que minimiza el desconocimiento de la negociación para la posible retroalimentación y ajustes de las actividades de promoción; *Establecer un cambio en el proceso actual para la entrega de materiales, uniformes y demás elementos requeridos para la actividad de promoción*, que mitiga el retraso en la entrega de los insumos de las actividades de promoción; *Construir una herramienta basada en criterios de uso sencillo que permita registrar los detalles en el seguimiento y control en el cierre de actividades de promoción*, que mitiga el desconocimiento de la ejecución según lo planificado y el no registro al momento de culminar una actividad de promoción; *Crear un sistema de sanciones para el personal que incumple el procedimiento de entrega de cajas de obsequio*, que intenta mejorar el desempeño del personal; y por último la mejora de *Crear propuestas de alternativas de formulación para el presupuesto trimestral asociado a las actividades de promoción*, que intenta

mitigar las causas que produce el actual proceso inflacionario que sufre el país.

- Finalmente, para establecer el plan de acción para la posible implementación de las acciones propuestas, se hizo un análisis de la posible dependencia entre alguna de ellas, resultando que en principio se deben ejecutar aquellas que dan base a tener un proceso más controlado y equilibrado, para luego implementar aquellas propuestas que harían a las futuras actividades de promoción más eficaces y controladas financieramente, favoreciendo la toma de decisiones e impactando positivamente al negocio.

7.2 Recomendaciones

Con intención de complementar las propuestas diseñadas, se presentan a continuación recomendaciones para mejorar los procedimientos actuales:

- Emplear las propuestas de mejora planteadas en el presente trabajo de grado para la mejora en el proceso de gestión de las actividades de promoción y extender su aplicación al resto de los territorios
- De la misma forma, se recomienda extender la aplicación a productos similares como lo son: “Malta”, “Vinos” y “Sangrías” en todas sus presentaciones
- Se recomienda realizar un estudio de tiempo para la negociación con el cliente por parte de los Supervisores Comerciales de todos los tipos de actividades de promoción, con el objeto de tener datos más fidedignos comparados con los actuales que se desconocen de dónde provienen
- Dado que el trabajo de grado solo abarca a los clientes de consumo en sitio y posterior bebidas y deja de lado al consumo posterior alimentos (cadenas de supermercados), se recomienda realizar un estudio como trabajo de grado para los procesos de promoción en esta área del negocio

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis financiero. Enfoque y proyecciones*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Belío, J. L., & Sainz, A. (2007). *Conozca el nuevo Marketing*. Madrid: Especial Directivos.
- Cervecería Polar. (2006). *Manual de Merchandising*. Caracas: Cervecería Polar C.A.
- Gitman, L. J., & Joehnk, M. D. (2005). *Fundamentos de inversión*. Madrid: Pearson Educación, S. A. .
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- ISO 9000, N. I. (2000). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Coneceptos y Vocabulario*. Ginebra: ISO 2000.
- Javeriana, P. U., Cendex, Corona, F., Barco, F. A., & FES. (2001). *Estrategias de producción y mercado para los servicios de salud* . Bogotá: Centro Editorial Javeriano (CEJA).
- Merton, R. C., & Bodie, Z. (2004). *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- UPEL, U. P. (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Vilar Barrio, J. F. (1999). *Como mejorar los procesos en su empresa. El control estadístico de procesos (SPC), herramienta fundamental en el incremento de la competitividad*. Madrid: Fundación Confemetal .
- Villergas Ramos, E. L. (2011). *Investigación y práctica en la educación de personas adultas*. Valencia: Nau Llibres. Edicions Culturals Valencianes, S. A. .

ANEXOS

Anexo 1

Diagrama de procesos para llevar a cabo una actividad de promoción

Diagrama de procesos Actividades de Promoción

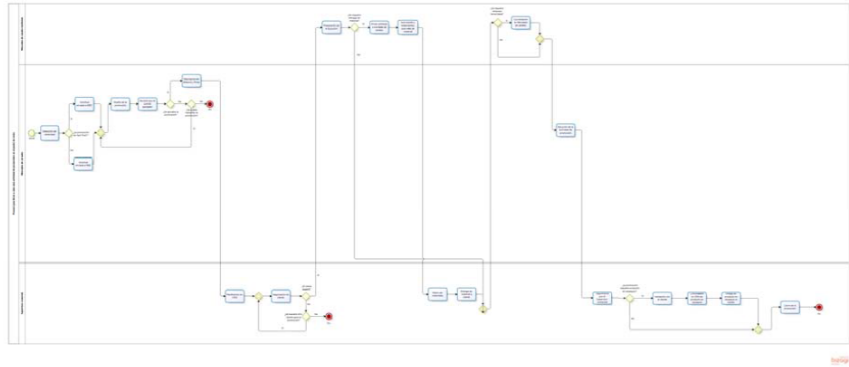
Bizagi Process Modeler

Tabla de Contenidos

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	1
BIZAGI PROCESS MODELER.....	1
1 PROCESOS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	4
1.1 PROCESO PARA LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA	5
1.1.1 Elementos del proceso	5
1.1.1.1  Inicio	5
1.1.1.2  Detección de necesidad	5
1.1.1.3  ¿La promoción es tipo "Push"?.....	5
1.1.1.4  Solicitud enviada a MDC	6
1.1.1.5  Compuesta Exclusiva Basada en Eventos	6
1.1.1.6  Diseño de la promoción	6
1.1.1.7  Revisión por el comité aprobador	6
1.1.1.8  ¿Se aprueba la promoción?	6
1.1.1.9  ¿Se puede rediseñar la promoción?	6
1.1.1.10  Fin.....	7
1.1.1.11  Descripción en Bitácora y Ficha	7
1.1.1.12  Planificación en CRM.....	7
1.1.1.13  Compuesta Exclusiva Basada en Eventos.....	7
1.1.1.14  Negociación en cliente	7
1.1.1.15  ¿El cliente aceptó?	7
1.1.1.16  Preparación de la Ejecución	8
1.1.1.17  ¿Se requiere entrega de material?	8
1.1.1.18  Enviar solicitud a mercadeo de canales	8
1.1.1.19  Autorización y lineamientos para retiro de material	8
1.1.1.20  Retiro de materiales	8
1.1.1.21  Entrega de material a cliente	8

1.1.1.22		Compuesta Exclusiva Basada en Eventos.....	8
1.1.1.23		¿Se requiere empresa tercerizada?	9
1.1.1.24		Coordinación en Mercadeo de canales	9
1.1.1.25		Compuesta Exclusiva Basada en Eventos.....	9
1.1.1.26		Ejecución de la actividad de promoción	9
1.1.1.27		Seguimiento por el Supervisor comercial	9
1.1.1.28		¿La promoción requiere producto en obsequio?	9
1.1.1.29		Validación con el cliente	10
1.1.1.30		Consolidación en CRM de producto en obsequio.....	10
1.1.1.31		Entrega de producto en obsequio al cliente	10
1.1.1.32		Compuesta Exclusiva Basada en Eventos.....	10
1.1.1.33		Cierre de la promoción.....	10
1.1.1.34		Fin.....	10
1.1.1.35		¿Se buscará otro cliente para la promoción?	11
1.1.1.36		Fin.....	11
1.1.1.37		Solicitud enviada a P&E.....	11
1.1.1.38		Mercadeo de canales territorial	11
1.1.1.39		Mercadeo de canales	11
1.1.1.40		Supervisor comercial	11

1 PROCESOS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN



9/27/2019

4

Versión: 1.0

Autor: Usuario

1.1 PROCESO PARA LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

Descripción

El proceso para llevar a cabo una actividad de promoción en el punto de venta comienza con detección de la necesidad por parte del departamento de Ventas, Mercadeo de canales, Mercadeo o de Promociones y eventos, donde se decide el tipo de promoción, ya sea tipo "Push" (para los clientes) o tipo "Pull" (para los consumidores finales). Posteriormente se procede al diseño de la misma en la que se establecen los puntos claves para que el comité aprobador acepte o no dicha actividad de promoción. En el caso que sea rechazada, se vuelve a rediseñar con las mejoras pertinentes o se da fin absoluto a la misma. En el caso de ser aceptada la actividad de promoción, mercadeo de canales describe en Bitácora y en la Ficha la planificación respectiva para el desarrollo y ejecución de la misma. Ésta debe ser transcrita por el supervisor comercial en CRM para que a posteriori empiece la negociación con el cliente. Si el cliente no acepta, el supervisor comercial deberá buscar otro cliente establecido en la prospección o se pone fin absoluto a la actividad de promoción. De lo contrario, si el cliente la aprueba se procede a la preparación de la actividad de promoción, donde mercadeo de canales territorial según Bitácora, distribuye los materiales a las agencias correspondiente o genera la solicitud de servicio de terceros, en el caso de ser necesario. Finalmente, se procede a la ejecución de la actividad de promoción donde el Supervisor Comercial hace seguimiento de la misma y le reporta a Mercadeo de canales territorial. Éste verifica con el cliente, solo si es necesario y la actividad de promoción lo establezca en Bitácora, la cantidad de producto en caja que vendió para hacer entrega de la caja obsequio. Seguidamente se da el cierre de la actividad de promoción donde el Supervisor Comercial indica a Mercadeo de canales territorial a través del Tablero de control las conclusiones de cada actividad de promoción.

1.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

1.1.1.1 Inicio

Descripción

Inicio del proceso para llevar a cabo una actividad de promoción en el punto de venta.

1.1.1.2 Detección de necesidad

Descripción

Se genera la solicitud de necesidad de realizar una promoción a través del departamento de ventas, mercadeo, mercadeo de canales o de promociones y eventos.

1.1.1.3 ¿La promoción es tipo "Push"?

Flujos

9/27/2019

5

Si
No

1.1.1.4 Solicitud enviada a MDC

Descripción

La solicitud se genera a través de un correo electrónico o en reuniones de seguimiento. Éstas son quincenales. Las promociones son diseñadas para los clientes.

1.1.1.5 Compuesta Exclusiva Basada en Eventos

Instanciar

Verdadero

1.1.1.6 Diseño de la promoción

Descripción

En este renglón se plantea la planificación, el objetivo, los recursos, los costos, el alcance y los materiales para llevar a cabo la promoción.

1.1.1.7 Revisión por el comité aprobador

Descripción

El comité se reúne para la aprobación de la promoción que será llevada a cabo en el punto de venta. Este comité está integrado por la gerencia nacional de venta, la gerencia nacional de mercadeo de canales y la gerencia de portafolio de la categoría o marca respectiva.

1.1.1.8 ¿Se aprueba la promoción?

Flujos

No

Si

1.1.1.9 ¿Se puede rediseñar la promoción?

Flujos

No

Si

9/27/2019

6

1.1.1.10 Fin

Descripción

Finaliza la actividad de promoción para el punto de venta.

1.1.1.11 Descripción en Bitácora y Ficha

Descripción

Se colocan las características de la promoción. En la Bitácora aparecen la cantidad de clientes por territorio de venta definida por la prospección y descripción breve de la actividad de promoción. En la Ficha aparece la planificación, el objetivo, el alcance, fecha de aplicación, los materiales y otros detalles relativos a la actividad.

1.1.1.12 Planificación en CRM

Descripción

El supervisor comercial debe transcribir al CRM la actividad de promoción que se realizará durante el mes, donde especifica el cliente, la descripción de la actividad y el número de la actividad asignado en la bitácora.

1.1.1.13 Compuesta Exclusiva Basada en Eventos

Instanciar

Verdadero

1.1.1.14 Negociación en cliente

Descripción

Esta actividad es realizada por el supervisor comercial y es denominada "AVANZADA", que tiene como objetivo intentar persuadir al cliente para la aceptación de la promoción.

1.1.1.15 ¿El cliente aceptó?

Flujos

Si

No

9/27/2019

7

1.1.1.16 Preparación de la Ejecución

Descripción

En esta fase se procede a la preparación de la promoción en el punto de venta. Mercadeo de canales territorial, según bitácora distribuye los materiales correspondientes del almacén central para las agencias correspondientes y de ser necesarios realiza la solicitud de servicio de terceros.

1.1.1.17 ¿Se requiere entrega de material?

Flujos

Si

No

1.1.1.18 Enviar solicitud a mercadeo de canales

Descripción

El supervisor comercial le envía la solicitud de materiales a mercadeo de canales territorial, que se encuentran especificados en la bitácora.

1.1.1.19 Autorización y lineamientos para retiro de material

Descripción

Mercadeo de canales territorial le informa al supervisor comercial los parámetros para retirar el material en la agencia correspondiente, y en paralelo mercadeo de canales territorial autoriza a dicha agencia para la entrega del mismo.

1.1.1.20 Retiro de materiales

Descripción

El supervisor comercial retira los materiales indicados anteriormente en la agencia correspondiente

1.1.1.21 Entrega de material a cliente

Descripción

El supervisor comercial entrega al cliente los materiales correspondientes.

1.1.1.22 Compuesta Exclusiva Basada en Eventos

Instanciar

9/27/2019

8

Verdadero

1.1.1.23 **¿Se requiere empresa tercerizada?**

Flujos

Si

No

1.1.1.24 **Coordinación en Mercadeo de canales**

Descripción

Mercadeo de canales territorial contacta a la agencia tercerizada para la contratación de las promotoras, DJ, u otros requerimientos de los terceros, concretando la fecha, el personal, el local, la planificación y los uniformes.

1.1.1.25 **Compuesta Exclusiva Basada en Eventos**

Instanciar

Verdadero

1.1.1.26 **Ejecución de la actividad de promoción**

Descripción

Finalmente se ejecuta la actividad de promoción correspondiente por todos los entes relacionados ya sea la empresa tercerizada (Subcontratación) o directamente el cliente.

1.1.1.27 **Seguimiento por el Supervisor comercial**

Descripción

El supervisor comercial vía correo electrónico o mediante una llamada telefónica contacta a mercadeo de canales territorial para informar el código y nombre del cliente al cual se le realizó la promoción. En el caso del ser vía correo electrónico se realiza mediante un documento en formato libre. Cabe destacar que esta actividad se ejecuta sin la verificación formal de la culminación de la promoción.

1.1.1.28 **¿La promoción requiere producto en obsequio?**

Descripción

Cuando la promoción no requiere entrega de materiales o servicio de una empresa tercerizada, la estrategia es realizarla con entrega de producto como elemento de persuasión. La unidad de producto que se da en obsequio es cajas en sus diferentes presentaciones.

9/27/2019

9

Flujos

No

Si

1.1.1.29 Validación con el cliente

Descripción

El supervisor comercial valida con el cliente la cantidad de producto en cajas que vendió y de acuerdo a reglas de proporción previamente establecidas se calculan las cajas de obsequio.

1.1.1.30 Consolidación en CRM de producto en obsequio

Descripción

El supervisor comercial transcribe al CRM la cantidad en cajas de producto en obsequio validada con el cliente.

1.1.1.31 Entrega de producto en obsequio al cliente

Descripción

El supervisor comercial hace contacto con agentes intermediarios (franquiciado) quienes son autorizados para el retiro de las cajas de producto en obsequio en la agencia correspondiente, y estos hacen entrega al cliente.

1.1.1.32 Compuesta Exclusiva Basada en Eventos

Instanciar

Verdadero

1.1.1.33 Cierre de la promoción

Descripción

Para culminar la actividad de promoción se utiliza un documento en hoja de cálculo (MS Excel) denominado tablero de control, en el que el supervisor comercial indica a mercadeo de canales territorial: el código y nombre del cliente, el tipo de promoción, la descripción y la cantidad de material entregado, dándole cierre administrativo a la actividad de promoción.

1.1.1.34 Fin

Descripción

Fin del proceso para llevar a cabo una actividad de promoción en el punto de venta.

9/27/2019

10

1.1.1.35  ¿Se buscará otro cliente para la promoción?

Flujos

Si

No

1.1.1.36  Fin

Descripción

Finaliza la actividad de promoción para el punto de venta.

1.1.1.37  Solicitud enviada a P&E

Descripción

Promociones y eventos detecta la necesidad de generar una promoción directamente a los consumidores finales.

1.1.1.38  Mercadeo de canales territorial

1.1.1.39  Mercadeo de canales

1.1.1.40  Supervisor comercial

Anexo 2

Entrevista no Estructurada Gerente Mercadeo de Canales

Entrevista no estructurada

Gerente Joaquín Bonaque

Buenos días Joaquín, esta entrevista está relacionada con el diagrama ¿Por qué? - ¿Por qué? de mi trabajo de grado. Cómo habíamos comentado antes en el diagrama Causa- Efecto se pudo determinar los problemas que influyen en el proceso de actividades de promoción en el punto de venta, ahora bien, necesito tu apoyo para desarrollar este diagrama a fondo y lograr encontrar las causas raíces de cada uno de estos problemas. Yo te voy a preguntar el ¿Por qué? de cada una de ellas. Empezamos con la parte de la medición, Joaquín:

1) ¿Por qué no hay registro de retroalimentación durante el proceso de negociación?

Joaquín: *En principio, los tiempos de negociación de las promociones y ejecución son muy cortos, es decir, el Supervisor Comercial tiene que negociar prácticamente para una misma semana las actividades que va a estar haciendo con Avanzada, entonces posiblemente tú estás negociando algo el viernes, el día de gestión, que es para ejecución ese mismo día o el siguiente, eso nos pasa mucho, en sí los tiempos no dan. Para que él retroalimente en ese momento y nosotros nos enteremos al mismo tiempo, el tiempo no da. No obstante, otro ¿Por qué?, es debido a que no existe una herramienta sistemática o manual, por así decirlo, que nos facilite el que él pueda cargar si una negociación se dio o no en ese mismo momento, donde se pueda cargar entre 24 o 48 horas para ser atacada la actividad de promoción en caso de salir algo mal.*

Joaquín, ¿Por qué los tiempos no dan?

Joaquín: *Normalmente el Supervisor termina teniendo tantas actividades que no puedes negociar anticipadamente para prevenir cualquier inconveniente y poder retroalimentar cualquier actividad de promoción. Por otro lado, otra de las causas es que, por ejemplo: un supervisor de la guaira lleva un numero equis de franquiciados, seis franquiciados en cuanto a Ratio (cantidad de franquiciados que están asignados a un supervisor), pero no es lo mismo tener seis franquiciados asignados en la victoria que seis franquiciados asignados en los Raíces, donde además tienes una concentración de cartera de clientes diferentes y una concentración de actividades diferente, es decir, los supervisores de las agencias principales o de mayor consumo van a tener aún más carga de actividades, en sí depende de la cartera por parte del Supervisor Comercial. Joaquín: ¿Por qué se ocasionan estas dos vertientes?, Bueno Víctor, lo que ocasiona la carga de actividades por parte del supervisor comercial es que se ha venido ajustando la cantidad*

de Supervisores Comerciales por franquiciados por temas de reducción de personal establecidas por la pérdida y caída de volumen de venta, esto a su vez es debido a la contracción de la demanda, por temas de situación del país. Por otro lado, lo que genera la variabilidad de la cartera por parte del Supervisor Comercial es la zona geográfica en la que se encuentran cada uno de ellos.

Joaquín, ¿Por qué no hay una herramienta sistemática o manual en la que se pueda cargar si una negociación se dio o no?

Joaquín: Victor, existen tres posibles razones por las cuales esto sucede, la primera es que no existen los procesos para determinar este problema. Segundo, los temas de presupuesto son muy elevados para desarrollarla. Y tercero, no hay personal suficiente tanto de Empresa Polar como de los terceros para desarrollar esta herramienta en el área de sistema, te doy un ejemplo: cada año la empresa te dice, pon las necesidades de sistema que tú tengas y plantéalas. Todo el mundo sube sus solicitudes, de hecho, nosotros hemos subido una varias veces el tema de que los materiales podamos sacarlos identificados con nombre y apellido del cliente al que van y siempre nos las rebotan porque al final todo eso sube a sistemas, cada una de esas cosas tiene un costo asociado y un recurso humano que tiene que dedicarse, bien sea de sistema o de Sap, luego ellos se preguntan: ¿tenemos presupuesto?, Sí lo tenemos, pero cuando se voltean a los desarrolladores de Sap que son externos no hay gente suficiente, y es ahí donde empiezan a priorizar, y se apalancan a la que te dé continuidad operativa. Joaquín, ¿Por qué ocasionan estos tres problemas?, Victor, la primera es debido a que no habíamos planteado antes la necesidad de que existiera ese proceso, es decir, no existía tanta necesidad del seguimiento de las promociones debido a la demanda insatisfecha donde tú no hacías promociones, no se podía abastecer el mercado. La segunda es debido a la contracción de la demanda, situación país, recortando el presupuesto. Y la tercera, viene dada por la situación del país que ha llevado a que las personas migren a otros países para abastecer sus necesidades básicas que aquí en este momento el poder adquisitivo de cada una de ellas es muy bajo.

2) Como otro problema existente Joaquín, tenemos el seguimiento y control no detallado de las actividades de promoción, ¿Por qué ocurre esto?:

Joaquín: Es importante recalcar que actualmente en el tablero de control sólo se expresa si se hizo o no la actividad de promoción. Principalmente lo que ocasiona esto, son dos variantes: una de ella es la que comentamos anteriormente que no existe una herramienta en sistema o manual que permita cargar si una negociación se dio o no en ese mismo momento, esto es debido a todo lo que mencionamos anteriormente. Para expresar

la segunda variante es importante saber que antes para el seguimiento y control de las actividades de promoción contratábamos a terceros con una agencia promocional, donde nos daban el reporte de lo que se hizo durante la ejecución de la promoción, es por ello que la otra variante viene dada a que no existe personal para llevar a cabo esto que mencioné anteriormente. Esto es debido a dos cosas, por temas de presupuesto para contratar terceros evidenciado por la contracción de la demanda y la otra por temas de limitación de horario del personal propio de la empresa, esto ocurre porque existen temas legales para los trabajadores de la jornada laboral.

3) Joaquín, ¿Por qué no hay registros financieros antes y después de la actividad de promoción?

Joaquín: Principalmente porque no hay una herramienta que nos permita evaluar las promociones en el previo y analizarlas en el post, esto es debido a que no existen procesos para determinar este problema, como lo mencionamos anteriormente, por temas de no existir necesidad, donde actualmente son muy importantes. Por otra parte, se puede evidenciar que existe una sobre carga de actividades en Mercadeo de Canales, debido a la reducción de la estructura del personal en el área determinada, evidenciado por la contracción de la demanda antes mencionada.

En cuanto a la mano de obra, Joaquín, se evidencia un problema que viene dado por la sobrecarga de actividades adjudicadas a Mercadeo de Canales, ¿Por qué se ocasiona esto?:

Joaquín: Como te mencioné anteriormente, se han incorporado nuevas actividades a Mercadeo de Canales que antes no teníamos, generando una sobrecarga de actividades para el área, esto es debido a la reducción de la estructura del personal, debido a la situación que estamos viviendo hoy día con su respectiva contracción de la demanda afectando cada día el poder adquisitivo de las personas del país.

Para el apartado de los métodos en el diagrama ¿Por qué? - ¿Por qué?, Joaquín:

1) ¿Por qué existen fallas en el procedimiento de entrega de caja de obsequio?

Joaquín: Esto es debido a un incumplimiento del proceso. Hay un punto de las promociones que trabaja con las cajas que tú entregas como obsequio para poder generar una oferta, un descuento, la promoción de los tobos, etc, aquí lo que nos tranca es que si el franquiciado, operaciones comerciales o cualquier ente que esté involucrado en la entrega de caja de obsequio no esté al día con sus documentos o sus obligaciones diarias, al momento de entregarla. Por otra parte tenemos el tema de la asignación presupuestaria,

que para entregar una caja de obsequio tú necesitas tener en un elemento en SAP, disponible el dinero para cargar el valor de la caja que va asociado al presupuesto trimestral adjudicado a Mercadeo de Canales. Esto es causado por la inflación que sufre nuestro país, asociado a la crisis económica que estamos viviendo actualmente.

2) Joaquín, ¿Por qué existe un retraso en la entrega de cajas de obsequio por fallas en el inventario?

Joaquín: En principio, se le da la prioridad de venta a los franquiciados, ejemplo: tienes dos cajas y en ese momento es preferible venderla que obsequiarla, y por eso se para la caja de obsequio. Lo que genera esa falta de inventario son muchos factores, ejemplo: estás en San Cristóbal y no hay gasolina para llevar las cajas o hiciste una promoción el fin de semana pasado pero el transporte primario no ha podido llegar a San Cristóbal otra vez. En sí existen situaciones externas o internas, ya sea por lo que te comenté antes el factor de la gasolina, las vías de acceso, que afectan los temas del inventario, evidenciado por la situación que vive el país actualmente. En cuanto a la capacidad interna no tenemos capacidad de producción, ya que no tenemos personal, ejemplo: me faltaron tres personas en la línea de producción y la eficiencia de la línea disminuyó y entonces teníamos que sacar 100 cajas esta semana para poder vender 95 y entregar 5 de obsequios y en total sacamos 85 cajas.

3) ¿Por qué se ocasiona el procedimiento empírico para el seguimiento y control de la entrega de materiales, uniformes y demás elementos requeridos para la actividad de promoción?

Joaquín: En sí, esto se ocasiona debido a la falta de personal para encargarse de estas actividades y los tiempos son muy ajustados para la entrega de los materiales y uniformes mencionados anteriormente. La falta de personal ocasiona un incremento de las actividades promocionales de forma importante, evidenciado por la necesidad de contrarrestar la caída de la demanda y dicha contracción que antes te mencioné. Siempre se busca incrementar volumen de ventas. Por otro lado, los tiempos son muy ajustados por el diseño actual del proceso de bitácora y ficha, es decir, por el proceso actual definido para las actividades de promoción.