

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS PARA CANAL MASIVO
DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CECINAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FRANCISCO FELIPE ESTÉVEZ LEIVA

**PROFESOR GUÍA:
MARIO MORALES PARRAGUÉ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
HERNÁN CÁRDENAS HERMOSILLA
NICOLÁS JADUE MAJLUF**

**SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2008**

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que han hecho posible culminar este largo camino.

En primer lugar a mi familia, en especial a mis padres por su incondicional apoyo en todo momento, sobretodo en los más difíciles...

A mis amigos, tanto a quienes conozco desde casi toda la vida, como aquellos que he hecho en mi vida universitaria...

A quienes me ayudaron en este trabajo, desde la oportunidad dada en la consultora Penta Analytics, las personas que allí trabajan, y a toda la gente de ventas de la empresa cliente de este trabajo.

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR : FRANCISCO ESTÉVEZ LEIVA
FECHA : 25/08/08
PROF. GUÍA: SR. MARIO MORALES

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS PARA CANAL MASIVO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CECINAS

El presente trabajo de título tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de ventas en el canal masivo (almacenes) de una empresa productora y distribuidora de cecinas. Dicho trabajo se concentró en traducir la información disponible en valor agregado para el cliente, que es el *core business* de la consultora encargada.

La labor del memorista fue realizada en la consultora Penta Analytics, en su división Penta Retail, especializada en el ámbito de la Inteligencia de Negocios, para un importante cliente de ésta, una empresa productora y distribuidora de cecinas líder a nivel nacional.

Se usó la información disponible en la consultora, tanto procesada como no procesada, una revisión bibliográfica acerca de indicadores usados en la evaluación de la fuerza de ventas y, por último, un levantamiento de la situación actual de la gestión de ventas en el canal, que requirió salidas a terreno con equipos de venta y un enfoque de gestión basada en procesos para representar las actividades involucradas.

Los resultados obtenidos se estructuraron en reportes de gestión en distintos niveles, destacando aquel de nivel gerencial. En éste, se siguió la forma en que actualmente Penta reporta resultados de su trabajo a la empresa, pero modificando la estructura del mismo, agregando indicadores relevantes de gestión que no estaban siendo usados, además de agrupar éstos en 4 dimensiones: Rentabilidad, Sustentabilidad, Crecimiento y Calidad.

Se incluyó además las condiciones para implementar el modelo, que corresponden a pequeños ajustes a nivel de proceso y la incorporación de nuevos módulos en las aplicaciones PALM que usa la fuerza de ventas.

El modelo de gestión propuesto en el trabajo se basa fuertemente en indicadores de gestión y en la segmentación de la cartera de clientes propuesta anteriormente por Penta Retail.

Como resultado se tiene una propuesta que integra no sólo los datos, sino que incluye una perspectiva real de la situación en terreno combinada con la gestión de fuerza de ventas en empresas internacionales. De esta manera, se tiene un modelo de gestión conciso y coherente, y que justifica la labor de Penta Retail.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	6
1.- INTRODUCCIÓN	7
2.- LA EMPRESA	9
2.1.- Reseña Histórica	9
2.2.- Visión-Misión	9
2.3.- Distribución	10
2.4.- Calidad	10
3.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	11
4.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	13
5.- OBJETIVOS	14
5.1.- Objetivo General	14
5.2.- Objetivos Específicos	14
6.- MARCO CONCEPTUAL	15
6.1.- Gestión basada en procesos	15
6.2.- El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión	15
6.3.- Relevamiento de Procesos	17
6.4.- La Fuerza de Ventas	18
6.4.1.- Actividades de la Fuerza de Ventas	18
6.4.2.- Estructura, Organización y Tamaño de la Fuerza de Ventas	18
6.4.3.- Evaluación y Control de la Fuerza de Ventas	19
7.- METODOLOGÍA	21
8.- ALCANCES	22
9.- RESULTADOS ESPERADOS	23
10.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE VENTAS DEL CANAL	24
10.1.- El Canal Cobertura	24
10.2.- Visión de Proceso	24
10.3.- El Proceso de Visita a Cliente y toma de Pedido	27
10.4.- Control y Seguimiento	29
11.- OPORTUNIDADES PARA MEJORA EN LA GESTIÓN	31
12.- PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN	34
12.1.- Nuevos indicadores	34
12.2.- Agrupación de indicadores en dimensiones relevantes	37
12.3.- Condiciones para implementación del modelo	41
12.4.- Análisis de la fuerza de ventas	46
13.- ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
14.- CONCLUSIONES GENERALES	51
15.- BIBLIOGRAFÍA.-	53
16.- ANEXOS	54
16.1.- Resumen estudio español de uso de variables para controlar fuerza de ventas, a 600 empresas	55
16.2.- Algunas medidas de resultados en evaluación de fuerza de ventas	56
16.3.- Bases de comportamiento en la evaluación de fuerza de ventas	57
16.4.- Bases cualitativas usadas en evaluación de fuerza de ventas	58
16.5.- Ventas normalizadas por número de clientes y ticket promedio equipo 1	59
16.6.- Ventas normalizadas por número de clientes y ticket promedio equipo 2	59

IN69F: Modelo de Gestión de Ventas para Canal Masivo de Empresa de Cecinas

16.7.- Ventas normalizadas por número de clientes y ticket promedio equipo 3	60
16.8.- Ventas normalizadas por número de clientes y ticket promedio equipo 4	60
16.9.- Vendedores y la distribución de clientes por clúster - Abril.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados	15
Figura 1: El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados	15
Figura 2: Concepto de Proceso	16
Figura 3: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos	16
Figura 4: Ejemplo mapa de procesos con tres agrupaciones	17
Figura 5: Mapa de procesos involucrados en el proceso de venta vía terreno	24
Figura 6: Diagrama de roles del Proceso de Venta del Canal Cobertura	26
Figura 7: Diagrama de roles para el proceso de visita a cliente y toma de pedido	28
Figura 8: Agrupación de indicadores de gestión en dimensiones relevantes de gestión ...	37
Figura 9: Estructura tipo propuesta de reporte mensual a nivel gerencial	39
Figura 10: Estructura tipo propuesta de reporte semanal	40
Figura 11: Formato de seguimiento diario para equipo de ventas	41
Figura 12: Ajustes al proceso actual de venta	42
Figura 13: Esquema de cambios en el proceso de visita cliente y toma pedido	43
Figura 14: Visualización tipo de módulo en PALM para registro de problemas	44
Figura 15: Expresión para calcular el índice de calidad al día N del periodo	44
Figura 16: Ventas normalizadas por número de clientes para equipo 1	46
Figura 17: Ventas normalizadas por número de clientes para equipo 2	47
Figura 18: Ventas normalizadas por número de clientes para equipo 3	47
Figura 19: Ventas normalizadas por número de clientes para equipo 4	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Familias que representan el 80% de las Ventas	12
Tabla 2: Indicadores del Canal Cobertura, Zona Centro (Santiago)	30
Tabla 3: Composición actual cartera de clientes	31
Tabla 4: Participación en ventas de cada grupo de clientes	32
Tabla 5: Resultados Plan Piloto	32
Tabla 6: Resultados grupo sin Plan Piloto	32

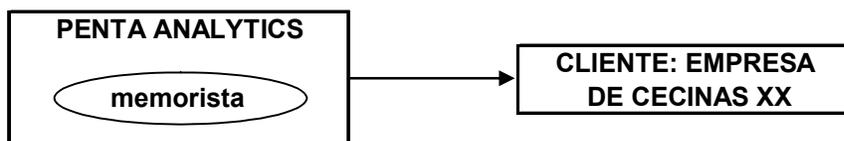
1.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad el contexto situacional empresarial requiere de esfuerzos de gestión gerencial mucho más eficaces para mantener el éxito desde una visión proactiva en mercados que cada día se amplían y con ello hacen que las oportunidades así como llegan desaparezcan al instante. En este sentido, se hace fundamental tener procesos y sistemas de control eficientes y eficaces, de manera que los lineamientos estratégicos de una compañía sean cumplidos en todos los niveles de la organización y permitan, en efecto, obtener las ventajas competitivas esperadas.

En este sentido, es cada vez más recurrente encontrar empresas de diversos rubros que almacenan su información para ser usada en gestión, más precisamente en lo que hoy se conoce como Inteligencia de Negocios. Ésta permite tener información que está latente en los datos, con lo cual se puede obtener perfiles de clientes (segmentación), evaluar más precisamente la gestión interna, generar indicadores que resumen resultados, entre otros.

Por otro lado, en empresas que distribuyen directamente sus productos, la Fuerza de Ventas representa un aspecto fundamental, toda vez que constituye la última etapa de la cadena de valor en el modelo de negocio. En ésta, se pone el producto en el mercado, se tiene contacto directo con los clientes y es donde se justifica todo el trabajo previo (producción, marketing, operaciones, etc.). Es decir, la gestión adecuada de la Fuerza de Ventas resulta clave en el logro de los objetivos de la Compañía, pues si no se logra vender la cantidad esperada o no se presta una calidad de servicio adecuada (abastecimiento, trato personal, respuesta), se corre gran riesgo de perder participación o, incluso, perder parte de la cartera de clientes.

El presente trabajo se enmarca en estas 2 áreas: Inteligencia de Negocios y, en menor medida, la Fuerza de Ventas. La labor se realizó en una consultora de Inteligencia de Negocios para un cliente de ésta, una empresa productora y distribuidora de cecinas.



El objetivo es proponer un sistema de gestión de ventas para el cliente señalado, enfocado a indicadores de gestión y su estructura de seguimiento, incorporando a esto una visión de gestión de la fuerza de ventas.

Lo anterior no es lo único que Penta realiza para el cliente: se encarga de análisis de clientes, análisis de productos, planes comerciales y de marketing, entre otros. La parte de seguimiento de resultados (indicadores) aún no se define 100%, y es esa la razón de este trabajo: presentar una visión estructurada de un modelo de gestión de resultados para el canal masivo, incorporando aspectos de indicadores fuerza de ventas, situación del proceso en terreno, criterios de simplicidad y factibilidad de implementación y obtención de la información necesaria.

IN69F: Modelo de Gestión de Ventas para Canal Masivo de Empresa de Cecinas

Se señala que el trabajo, al corresponder a una visión por parte del memorista (aunque justificada lo más posible), constituye una propuesta y la implementación parcial o total de la misma, así como la prueba de su funcionamiento, no es parte del alcance de este trabajo.

2.- LA EMPRESA

2.1.- Reseña Histórica

La empresa (que por confidencialidad de datos no se dará el nombre) parte en 1963 como una pequeña fábrica de cecinas, con no más de 70 trabajadores. En los años 70, 80 y 90 comenzó a tener un desarrollo vertiginoso, introduciendo modernas tecnologías y convirtiéndose en un aporte para la industria nacional. En 1994 es reconocida por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) con el premio "Mejor Desarrollo Tecnológico" y su dueño con el premio Diego Portales, por su aporte al desarrollo y progreso del país.

En 1997 la Compañía vive un nuevo hito, al trasladarse a la que hoy es la planta más moderna de Sudamérica.

Tras la adquisición de una de las más reconocidas y prestigiadas marcas de cecinas y alimentos en Chile, en Enero de 2006, se consolida como líder indiscutido de la Industria en Chile, con un 30% del mercado y aspirando a llegar a un *share* del 40% en el mediano plazo.

2.2.- Visión-Misión

La Visión de la Compañía está definida como: "Somos una Compañía de propiedad familiar y de administración profesional, reconocida por la excelencia de nuestra gestión.

Lideramos el mercado nacional de elaboración, comercialización y distribución de productos alimenticios cárnicos procesados, basados en la innovación en línea con las tendencias de los mercados a los cuales atendemos, lo que nos permite crecer rentablemente en forma sostenida en el tiempo"

Algunos aspectos de esta Visión se muestran a continuación:

Compromisos:

- *“Nuestras acciones se orientan a generar y construir relaciones de generación de valor mutuo con nuestros clientes y proveedores, representando un aporte para el desarrollo de nuestro país, de manera tal de lograr un aumento sostenido en el valor de nuestro negocio a través del tiempo.”*
- *“Asegurar un clima laboral positivo, que incentive la innovación permanente e instaure una cultura de aprendizaje y cambio continuo en todas las áreas del negocio, teniendo un comportamiento de excelencia y de alta responsabilidad frente a nuestra gente, la comunidad y autoridades”.*

2.3.- Distribución:

La empresa cuenta con una red de 17 oficinas a lo largo del país, desde Arica a Punta Arenas, lo que permite atender a más 30.000 clientes.

2.4.- Calidad:

Se tiene un compromiso en cuanto a satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes y consumidores garantizando la calidad, la inocuidad y la excelencia de los productos trabajando en la implementación de un Sistema de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad alimentaria aplicable a toda la compañía.

Para implementar esta política se deben cumplir algunas directrices, entre las cuales están:

- Mantener, en todas sus líneas de producción, sistemas de calidad que nos permita asegurar la calidad e inocuidad de nuestros productos.
- Promover el mejoramiento continuo mediante la evaluación y control sistemático de nuestros procesos buscando aumentar la confianza de nuestros clientes y consumidores.
- Cumplir con los estándares de calidad que establece la normativa vigente.
- Promover esta política y asegurar que la misma es entendida, implementada y mantenida en todos los niveles, destacando a la vez la importancia del trabajo de cada integrante de la organización.

3.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La empresa para la cual se desarrollará el proyecto el proceso corresponde a una Productora y Distribuidora de Cecinas, con presencia a nivel nacional.

Actualmente se trabaja en soluciones de Trade Marketing para la empresa a analizar. Lo anterior se está llevando a cabo por la consultora Penta Retail ¹. Dentro del trabajo realizado hasta ahora en dicho proyecto, se encuentra:

- Segmentación de clientes (6 clusters)
- Seguimiento y Tracking de ventas
- Plan Comercial por clúster
- Planes piloto

El presente trabajo se relaciona con el segundo punto, el cual, como se mencionó en la introducción, no está bien definido actualmente por Penta y ha sufrido cambios permanentemente. Además de estructurar el seguimiento, a través de indicadores y su frecuencia de revisión, se desea aprovechar el trabajo del memorista para incorporar aspectos de la gestión de fuerza de ventas que no se estén utilizando, tanto de la literatura como alguno que surja para resolver algún problema observado.

Dentro de los antecedentes verificables se tiene que para el Canal Cobertura (tradicional, almacenes principalmente) se tiene una Concentración (% de la cartera de clientes que representan el 80% de las ventas) de 33% y, en la zona Centro, de 42%. Esta última cobra importancia porque el trabajo se enfocará en el Canal Cobertura (o Canal Tradicional, almacenes) de la Región Metropolitana. Aquí la cartera es de más de 10.000 clientes. Además, la concentración de la Cartera de Clientes constituía la principal razón de realizar el trabajo, debido a que una cartera altamente concentrada conduce a poca sustentabilidad en el tiempo, lo cual no es deseable por la compañía. Sin embargo, luego de levantar la situación actual, el enfoque del problema será desde una perspectiva más amplia, como se verá en la Descripción del Proyecto. En esto último, se tiene que la Concentración está medida pero no se han implementado aún soluciones para disminuir este indicador.

A modo de antecedente, el canal cobertura representa en torno al 35% de las ventas de la compañía en la Zona Centro. Los otros canales son: Canal Especializado (mayoristas, casinos, servicentros y locales de comida) y el Canal Supermercados.

¹: Consultora para la cual se realiza el trabajo y proveedora de la información preliminar presentada.

IN69F: Modelo de Gestión de Ventas para Canal Masivo de Empresa de Cecinas

En cuanto a la segmentación de clientes realizada previamente, los clusters o segmentos obtenidos resultaron ser 6. De acuerdo a los datos de ventas, se tiene que el 80% de la venta se concentra principalmente en 4 de ellos: 2, 4, 5 y 6. De estos clusters, los clientes con “compra 0” o que no compran en un periodo de un mes, representan aproximadamente MM\$ 400 en la cartera que no se ha atacado, a nivel nacional.

Junto con lo mencionado, existe una alta concentración de familias de productos que compran los clientes. Esto es, ocurre algo similar que con los clientes visitados: existen productos difíciles de introducir que no participan en el mix, por lo que finalmente la mayor parte (80%) de éste, se compone de muy pocos productos. Lo anterior se puede ver en el siguiente gráfico:

Lugar / MIX	Octubre 2006			Octubre 2007			Familia que no compran
	Nº Familias	Nº Familias 80/20	Proporción	Nº Familias	Nº Familias 80/20	Proporción	
Zona Norte	14	4	28,57%	14	4	28,57%	-
Zona Centro	13	4	30,77%	14	5	35,71%	-
Zona Sur	12	3	25,00%	11	4	36,36%	Tocinos

Zona	Familias que representan el 80% de las ventas Octubre 2007
Norte	Mortadelas, Jamón G1, Vienesas y Arrollados
Centro	Mortadelas, Vienesas, Carnes, Patés y Arrollados
Sur	Vienesas, Fiambres, Mortadelas y Salames

Tabla 1: Familias que representan el 80% de las Ventas.

Fuente: Penta Retail.

Los valores mostrados en la parte superior de la tabla sugieren que existen varias familias de productos con baja penetración, por lo que se justifica, al menos, hacer propuestas o recomendaciones para controlar de mejor manera el mix, específicamente a un nivel más bajo (controlar la venta en terreno).

Finalmente, se desea aprovechar de mejor manera la información disponible en Penta Retail, traduciendo ésta en indicadores relevantes y fáciles de entender a nivel gerencial del cliente (empresa de Cecinas). Cabe señalar que, de palabras del dueño de la empresa, espera pasar de un *share* de 30% al 40% de de la Industria a nivel nacional, en el mediano plazo.

4.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El trabajo consiste en proponer un modelo de gestión de ventas, expresado en nuevos indicadores de gestión que permitan controlar variables relevantes para el negocio de modo que se obtengan ventas equilibradas. Asimismo, se presentan los ajustes a los procesos, necesarios para obtener la información que permita generar dichos indicadores. Como se mencionó, en un inicio la problemática era sólo la concentración de la cartera de clientes del canal, pero con el transcurso del tiempo e intercambiando opiniones con la gente de Penta Retail (y éstos, a su vez, con la gente de la empresa de cecinas), se concluyó que era mejor definir rangos razonables para este indicador, e incorporarlo junto con otros indicadores en un sistema de reporte por Dimensiones o Ejes relevantes. Junto con esta discusión, también está el hecho de las oportunidades de mejora encontradas al levantar la situación actual. La descripción de ésta se hará mediante el enfoque basado en procesos, el cual, como se verá, es usado hoy en día para realizar gestión en las organizaciones. En el caso particular de este trabajo, no se espera que el enfoque de procesos genere cambios por sí mismo, sino que constituye una herramienta para representar de manera esquemática y clara la situación actual del proceso de negocios y los cambios propuestos en el mismo. En particular, resulta útil el uso de Mapa de Procesos y Diagrama de Roles, ambas herramientas del mencionado enfoque.

Tanto los indicadores como las propuestas que modifican parte del proceso de venta, apuntan en la dirección de diseñar un modelo de gestión enfocado a la generación de una estructura de seguimiento de resultados a nivel gerencial, aprovechar el know-how de Penta Retail para el análisis de datos y, desde un punto de vista estratégico y comercial, mejorar la rentabilidad de la cartera de clientes y hacerla más sustentable.

5.- OBJETIVOS

5.1.- Objetivo General

“Proponer un modelo de gestión de ventas que permita controlar variables relevantes y no usadas actualmente, para el seguimiento de los resultados del canal masivo de la empresa, aprovechando la información, recursos humanos y know-how disponibles”.

5.2.- Objetivos Específicos

- Obtener un diagnóstico en terreno del proceso de venta.
- Generar nuevos indicadores de gestión para el canal cobertura.
- Determinar cómo se obtendrán dichos indicadores en la práctica.
- Determinar Ejes o Dimensiones relevantes para la gestión.
- Agrupar los indicadores en las dimensiones obtenidas.
- Generar un sistema de reporte a nivel gerencial.

6.- MARCO CONCEPTUAL

6.1.- Gestión basada en procesos

La Gestión por Procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO 9000 del año 2000 como del Modelo EFQM de Excelencia. Su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.

Estas organizaciones requieren ser competitivas para tener éxito, o bien, para subsistir. Para ello se plantean como meta la obtención de “buenos resultados”, y resulta necesario gestionar las actividades y recursos. Un Sistema de Gestión, entonces, ayuda a una organización a establecer las metodologías, los recursos, las responsabilidades, las actividades, etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea o, lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

6.2.- El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión

Los modelos o normas de referencia a los que se ha aludido anteriormente (familia ISO 9000 y Modelo EFQM) promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas.

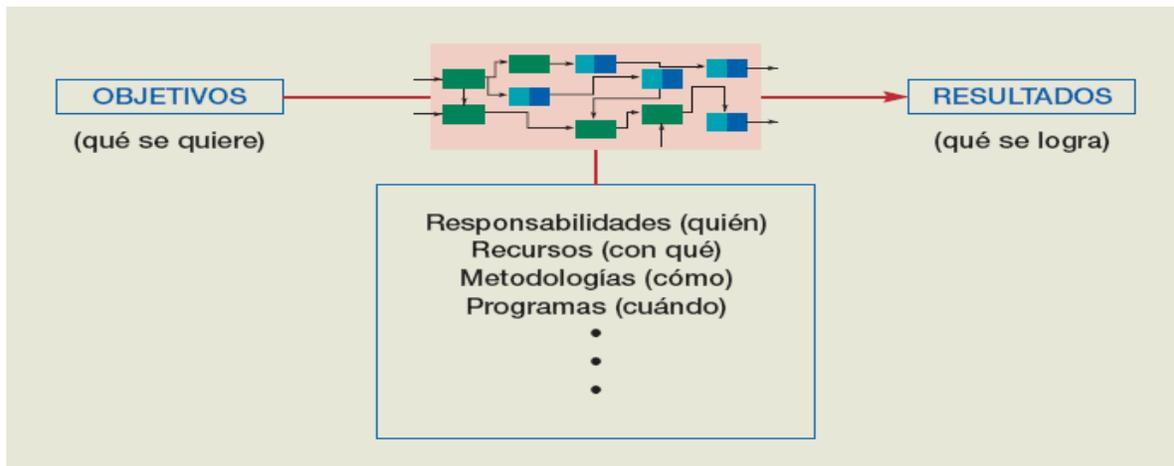


Figura 1: El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados.
Fuente: “Guía para una gestión basada en procesos”. Instituto Andaluz de Tecnología.

El principio de enfoque basado en procesos sostiene que *“un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”*.

Proceso: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

ISO 9000:2000



Figura 2: Concepto de Proceso.

Fuente: "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología.

Con lo referido anteriormente, la literatura señala que las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se puede agregar en 4 grandes pasos:

- 1) La identificación y secuencia de los procesos.
- 2) La descripción de cada uno de los procesos.
- 3) El seguimiento y la medición para obtener cada uno de los resultados que obtienen.
- 4) La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados.

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. En él, los procesos son agrupados:

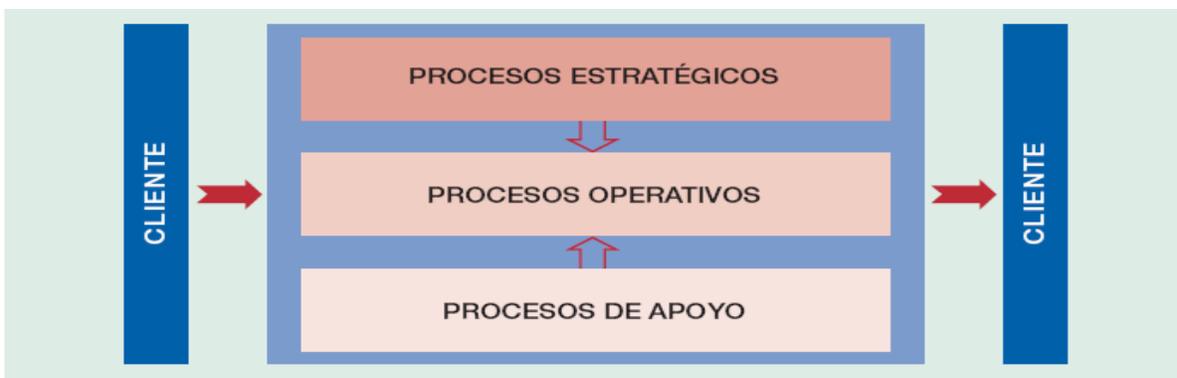


Figura 3: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.

Fuente: "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología.

- **Procesos estratégicos:** están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos:** aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea".
- **Procesos de apoyo:** aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Se suele referir a procesos relacionados con recursos y mediciones. Los Procesos

de Apoyo son aquellos que se hacen cargo de productos internos relevantes necesarios para sustentar la operación de la cadena de valor principal. Por tanto, sus “clientes” son miembros de la organización y la clave para su identificación es que no participan de la secuencia y/o temporalidad necesaria para generar los productos que reciben los clientes. Los procesos de apoyo fundamentales son aquellos normativos, tecnológicos (información y comunicación, y productivos), infraestructura física y generación de capacidades (gestión de las personas)

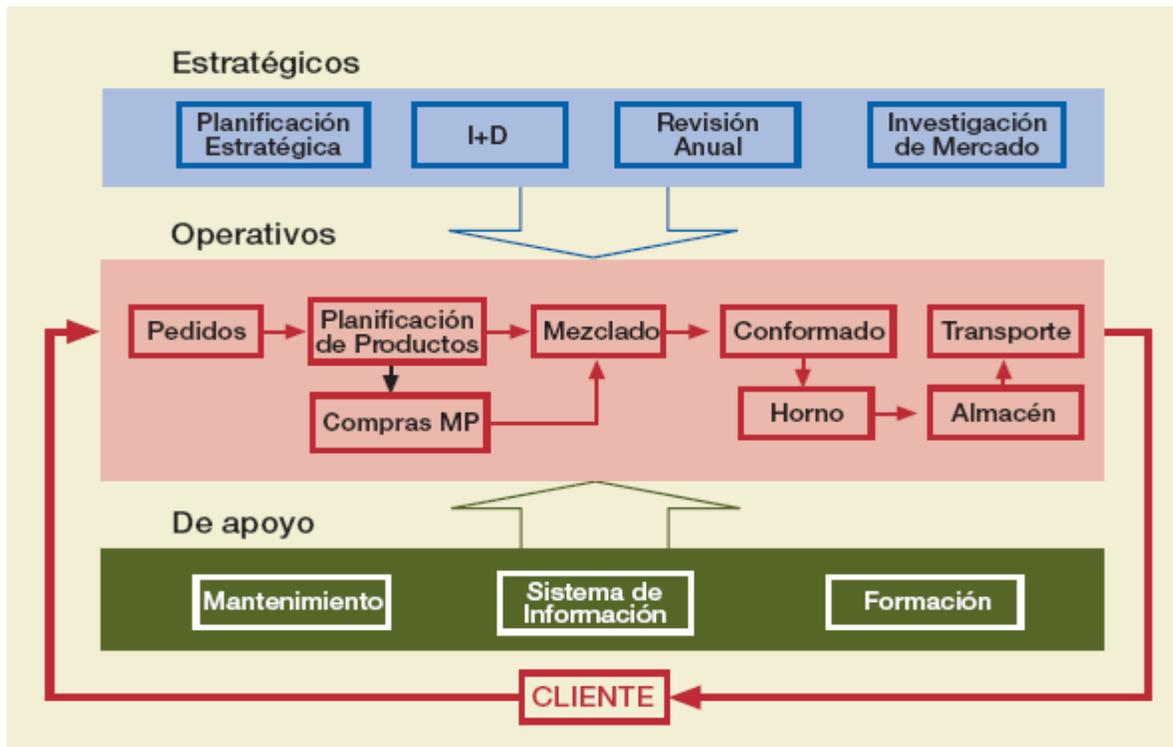


Figura 4: Ejemplo mapa de procesos con tres agrupaciones.

Fuente: “Guía para una gestión basada en procesos”. Instituto Andaluz de Tecnología.

6.3.- Relevamiento de Procesos

Los procesos se relevan o documentan en flujogramas de procesos. Existen diferentes estándares y herramientas para ello.

Básicamente, un relevamiento de proceso consiste en la identificación de la cadena de actividades vinculada a la generación de un producto específico, la descripción de las mismas en tanto operaciones específicas (¿qué se hace?), las responsabilidades operativas asociadas (¿quién lo hace?), los soportes de la operación (¿qué tipo de soporte es utilizado?) y, cuando resulta necesario, un conjunto de observaciones relativas a los estándares de operación (calidad, tiempo, impacto, seguridad, etc.), dependiendo de los objetivos específicos del relevamiento.

6.4.- La Fuerza de Ventas

Hanan y Roger (1999:16) afirman que: ante la realidad que enfrenta el sector empresarial a nivel mundial, la fuerza de ventas se convierte en un medio indispensable para implantar estrategias mercadológicas a través de las cuales se logren los objetivos planteados. En empresas industriales que por su naturaleza requieren para tener éxito en sus mercados, establecer el vínculo entre estrategias mercadológicas y fuerza de ventas, se hace indispensable coordinar estas dos fases del proceso y gestión administrativa de mercadeo.

6.4.1.- Actividades de la Fuerza de Ventas

Brian Tracy (2000:97) comentan que “una red de ventas eficaz conseguirá aumentar sustancialmente las ventas, ya sea incrementando el número de clientes, o bien las compras de cada cliente”. Esta consideración específica que dentro de los planes de acción de la gerencia de ventas, los vendedores deben ser adiestrados para captar y conservar nuevos clientes, abriendo así, la posibilidad de incrementar la eficacia en las operaciones de mercado.

En efecto, la fuerza de ventas juega un papel importante en el ámbito de las decisiones de mercado, mas aún cuando se trata de sectores industriales donde los clientes solicitan profesionales que conozcan los productos que venden y sus especificaciones técnicas, para efectos de aportar soluciones a sus necesidades de compra. Además, la adecuación según Lambin (2003:529) de las actividades de ventas a la satisfacción de una necesidad de comunicación bidireccional experimentada por un comprador informado, aumentará la habilidad de la empresa para desarrollar rapidez de adaptación a los cambios del mercado.

En el proceso de administración de ventas, específicamente en la etapa de organización de la fuerza de ventas, de acuerdo con Fischer y Espejo (2003:407) la clave para construir una plataforma de ventas que guíe la estructura para abordar las actividades que han de llevarse a cabo, está en construir la acción de la Fuerza de Ventas desde la visión mercadológica. La fuerza de ventas, debe ser organizada en su estructura, tamaño, tareas y actividades, así como también debe ser supervisada y evaluada en función del logro de sus metas.

6.4.2.- Estructura, Organización y Tamaño de la Fuerza de Ventas

Con referencia a la estructura se tiene la vinculación directa e indirecta que puede tener la fuerza de ventas con la empresa. La primera se refiere a la fuerza de ventas de carácter fijo, que permanece en la nómina de la empresa y cumple horario de trabajo predeterminado. A estos vendedores que forman una fuerza de ventas directa, se les denomina: vendedores, corredor, viajante, técnico comercial, asesor comercial, ejecutivo de ventas, entre otros. Por el contrario, la vinculación indirecta se refiere a la fuerza de ventas que no pertenece a la nómina de la

empresa. Es decir, su relación laboral es de carácter especial como acuerdos privados, contratos mercantiles, entre otros. Este tipo de vendedor trabaja bajo comisión, con base en las ventas, y se les denomina agente comercial, agentes autorizados, agente de ventas, comisionista, representante de comercio. Dalrymple/Cron (2003:18).

La elección de la estructura de ventas se completa con su organización. Así la fuerza de ventas, puede organizarse bien sea por territorios, por clientes o por productos.

En cuanto al tamaño de la fuerza de ventas: Se puede decir que ésta también es una decisión importante, dado que influye en la capacidad de producción de ventas y utilidades de las compañías. Para la determinación óptima del tamaño de la fuerza de ventas que debe poseer una empresa, existen varios métodos, aunque los más usados actualmente son dos:

- El método de productividad de Semlow, que establece el término óptimo del tamaño de la fuerza de ventas en función de la mayor utilidad en porcentaje sobre la inversión.
- Método de la carga de trabajo de Talley (Dalrymple/Cron, 2003:555). Este presupone la determinación previa del número económico de visitas en un tiempo determinado que se debe hacer a clientes de diferentes tamaños.

6.4.3.- Evaluación y Control de la Fuerza de Ventas

Los Sistemas de Control basados en **resultados** son sencillos de aplicar y entender por los implicados en el control y suponen una motivación muy importante para los vendedores. Si bien cabe destacar que la actuación de los vendedores, queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas. Este tipo de control generalmente se asocia al uso de indicadores como: cifra de ventas, beneficios netos, número de pedidos y muchos otros.

Ventajas: supervisión escasa y poco directa, incrementa motivación económica de los vendedores.

Desventajas: vendedores demasiado independientes, objetivos de corto plazo y poca dedicación a actividades de no venta.

Consecuencia de las características del entorno, el vendedor se convierte en uno de los elementos clave de la supervivencia de la empresa (Siminstras, Lancaster y Cadogan, 1994), actuando de nexo entre la empresa y sus clientes. Por eso hoy las tareas tradicionales del vendedor se están volcando a la consecución de objetivos de largo plazo: existe necesidad creciente de controlar comportamiento más que resultados. En esto radica el **control del comportamiento**. Algunas variables de este tipo que se controlan son: número de visitas, gestión del tiempo y otros.

IN69F: Modelo de Gestión de Ventas para Canal Masivo de Empresa de Cecinas

Ventajas: permite implantar mecanismos de actuación adecuados a los objetivos empresariales, permite eliminar posibles desigualdades en los resultados por motivos no atribuibles a los vendedores.

Desventajas: complejidad en el manejo e interpretación de la información necesaria y subjetividad de variables empleadas.

La elección de un tipo de control u otro estará sujeta a ciertos factores como las prioridades establecidas por la gerencia de la empresa, el tipo de producto comercializado o el tipo de cliente al que se enfrenta el vendedor. Por eso también es frecuente que las empresas usen ambos en un sistema de **control mixto**, aprovechando las ventajas de ambos enfoques.

7.- METODOLOGÍA

- Revisión bibliográfica y teórica de los temas relativos a fuerza de ventas.
- Levantamiento de la situación actual del proceso de venta en terreno, apoyado por un enfoque de procesos:
 - Representación según mapa de procesos: Identificación procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
 - Flujograma, con descripción de las actividades y los indicadores usados por la empresa.
- Identificación de *drivers* de los clientes de manera cualitativa y en base a la observación, eventualmente para apoyar la creación de un indicador pertinente.
- Salidas a terreno con equipos de venta. Esto tiene por finalidad entender mejor el proceso en terreno de interacción con el cliente, así como entender qué manifiestan espontáneamente éstos a los vendedores cuando llegan. Asimismo, en primera instancia se hicieron entrevistas semiestructuradas a los vendedores, que con el tiempo derivaron en preguntas informales de acuerdo a lo que se necesitaba saber y lo que ocurría en el momento.
- Determinar ejes relevantes de gestión, con sus respectivos indicadores.
- Generar estructura de seguimiento en los niveles que sean necesarios.

8.- ALCANCES

El trabajo se realizará en el Canal Cobertura o canal tradicional de la compañía, puesto que es el más masivo y donde se pretende mejorar la gestión de venta vía terreno. Asimismo, por razones de facilidad y representatividad, se hará en la Región Metropolitana: es más fácil para el memorista acceder tanto a los equipos de venta como a la gerencia y dependencias de la compañía, que se encuentra en Santiago. Junto con ello, cabe señalar que la R.M. representa más del 40% de las ventas del canal a nivel nacional.

El trabajo global constituye una propuesta y no se aplicará necesariamente a la compañía. El enfoque es a nivel macro y no en aquel de análisis minucioso de la información. No obstante, la factibilidad una propuesta de este tipo, y con los recursos disponibles, es alta, dada la poca complejidad de implementación y el know-how de Penta Retail en la generación de valor a partir de la información.

Se debe tener presente que el trabajo está orientado al uso de la información para realizar gestión, y no en un rediseño 100% del proceso de venta. Las modificaciones tienen por finalidad mostrar qué cambios serían necesarios en el proceso de venta en caso que se implementara el modelo y sus indicadores.

Es muy probable que se generen oportunidades para trabajos futuros, sobretodo para Penta Retail, En caso que sí se aplicase, el feedback para evaluar su implementación llegaría fuera de los plazos de este trabajo.

9.- RESULTADOS ESPERADOS

El resultado esperado de este trabajo es un modelo de Gestión de Ventas que integre tanto el trabajo realizado por Penta Retail como las propuestas que haga el memorista. Dicho modelo debe ser estructurado en base a ámbitos, ejes o dimensiones relevantes para el negocio, entre las cuales está la Sustentabilidad y Rentabilidad. Cada uno de estos ámbitos deben ser medibles en diversas variables relacionadas a indicadores de gestión.

Además de dar una visión de proceso general, se espera una descripción de éste y proponer ajustes o mejoras, aprovechando la información y experiencia adquirida en las salidas a terreno realizadas por el memorista.

10.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE VENTAS DEL CANAL

10.1.- El Canal Cobertura

El canal cobertura corresponde al canal masivo de la empresa. Esto es, comprende esencialmente a almacenes o locales un poco más grandes en sectores más apartados, donde el mercado se concentra en pocos “negocios” o locales. Este canal representa, en la zona centro, el 35% de las ventas totales, unos \$ 10 mil millones anuales. A su vez, para el canal cobertura a nivel nacional, el de la zona centro representa un 40% de las ventas.

La cartera de clientes es del orden de 11.000 clientes, ubicados en todas las comunas de la Región Metropolitana y en el Litoral Central.

10.2.- Visión de Proceso

Para describir la situación actual de la gestión de ventas, se utilizó un enfoque de “gestión basada en procesos”, del cual se hizo referencia anteriormente.

En una primera etapa, se agruparon los procesos según un *mapa de procesos*, como se muestra a continuación:

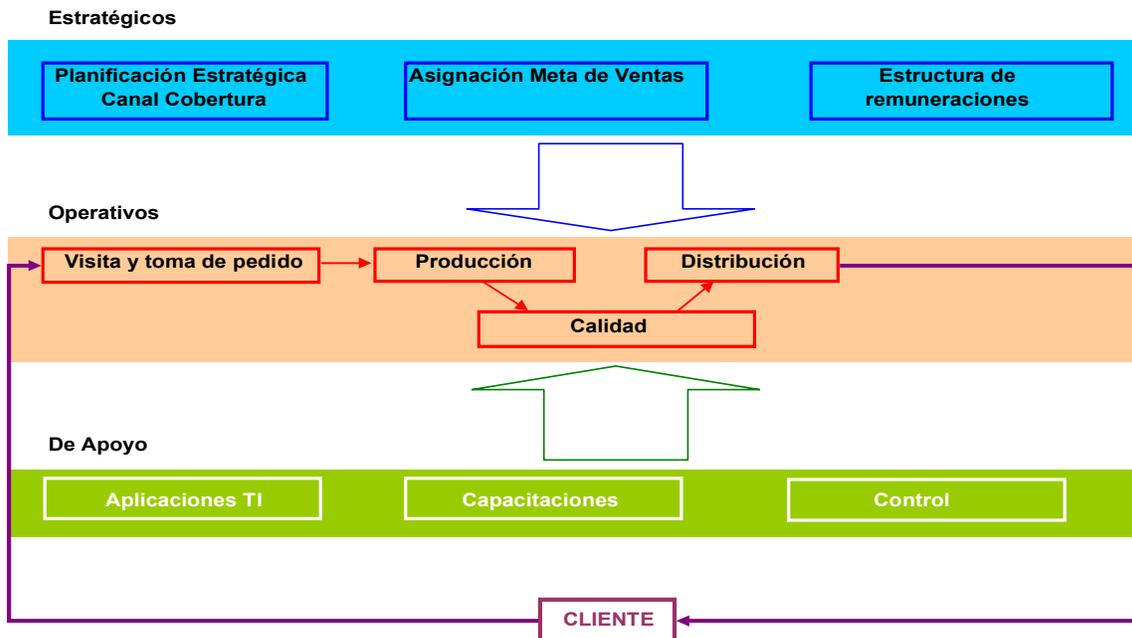


Figura 5: Mapa de procesos involucrados en el proceso de venta vía terreno.
Fuente: Elaboración propia.

Esta agrupación se propone en base a la teoría y a la observación por parte del memorista.

La explicación de esta clasificación de procesos se justifica en base a lo observado por el memorista y usando las definiciones vistas en el marco conceptual para cada tipo de proceso (Estratégicos, Operativos y De Apoyo).

De este modo, los procesos estratégicos están a cargo de Gerente de Ventas Zonal, Jefe Canal Cobertura y Gerencia Finanzas respectivamente (leyendo de izquierda a derecha). Hace un par de meses, la Gerencia de Ventas Zonal y la Jefatura del Canal Cobertura recaen en una misma persona. Luego, dado el nivel en que se realizan estos procesos, se desprende que son de índole estratégico.

Los procesos operativos mostrados son más estructurados en su realización, y dependen de decisiones (procesos) estratégicos, principalmente de la definición de la meta de ventas. Son una parte importante de la cadena de valor del proceso de negocio. En los procesos operativos se encuentra Visita a Cliente y Toma de Pedido, el cual es un subproceso que se explicará en el apartado siguiente.

Los procesos de apoyo tienen por función apoyar los procesos operativos. Una característica de los primeros es que tienen como clientes a unidades internas de la organización. En este caso, los clientes son, en primera instancia, los vendedores y supervisores. Es decir, la fuerza de ventas. Por ejemplo, el desarrollo de las aplicaciones tecnológicas ocupadas tiene por finalidad prestar un servicio a la fuerza de ventas para que realicen de mejor forma su labor.

Una vez agrupados los procesos, se puede representar la manera en que éstos se relacionan a través del diagrama de roles siguiente para el Proceso de Venta:

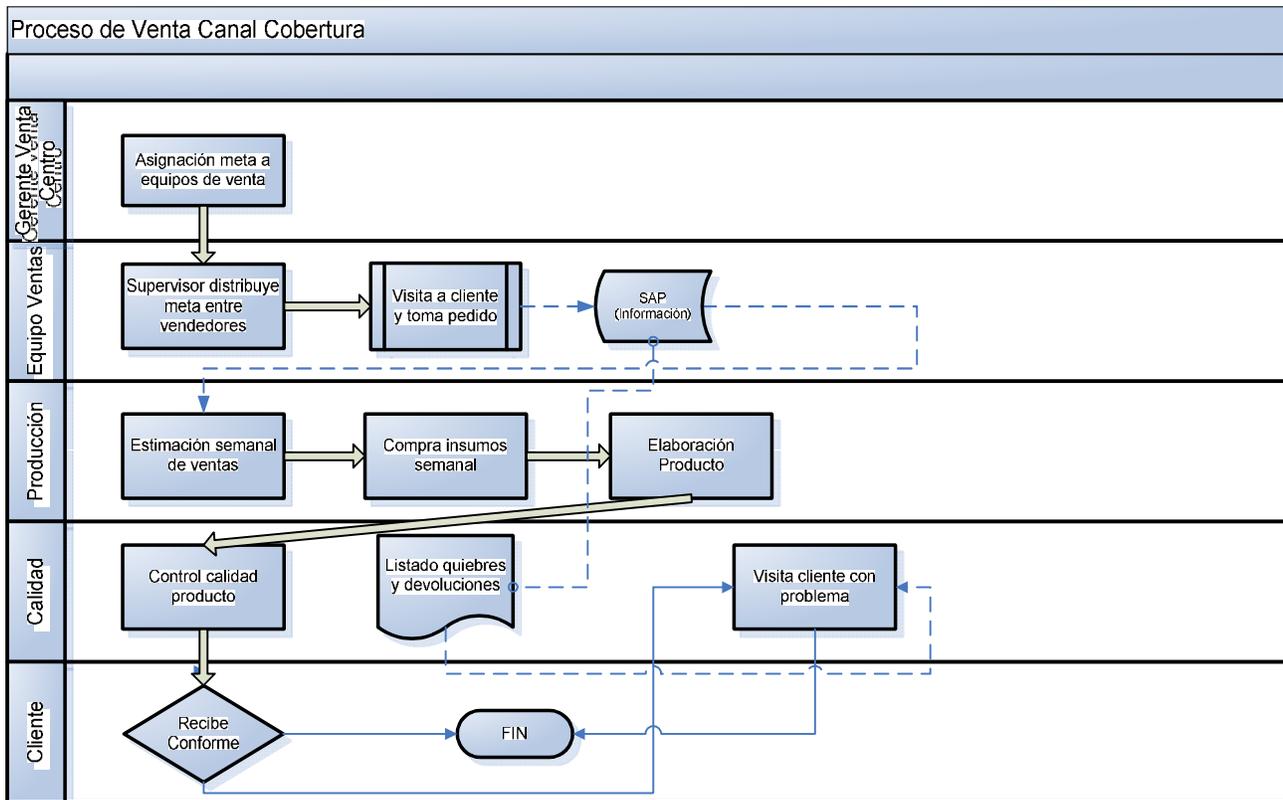


Figura 6: Diagrama de roles del Proceso de Venta del Canal Cobertura.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explica el diagrama anterior.

La Gerencia de Ventas zonal, en este caso zona centro, asigna la meta a cada uno de los 4 equipos de ventas. En rigor es sólo una etapa de un proceso que comienza en la Gerencia Comercial, donde se define la meta a nivel nacional. Luego ésta es distribuida por zona (Gerencias de Ventas Norte, Centro y Sur) y por canal, respectivamente. La distribución por Canal se hace de acuerdo a su participación en las ventas totales.

Las ventas esperadas se estiman como promedio simple de los últimos 3 meses más estacionalidad (mismo mes que se quiere estimar pero del año anterior).

Cada supervisor recibe la meta para su equipo de ventas, la cual distribuye entre sus vendedores. Esta distribución la realiza según la estimación de ventas y de acuerdo a su conocimiento del comportamiento reciente de la cartera de clientes. Por ejemplo, un vendedor puede sugerir que la meta para el próximo mes debiese ser menor dado que ha observado que un gran número de clientes han tenido compras bajas. Por su parte, el supervisor respectivo puede refutar esta idea porque, para él, la baja de ventas se debe a otras razones y conoce el real potencial de compra de esos clientes, por lo que eventualmente fijará una meta similar a la del mes actual.

Luego viene la visita a cliente y toma de pedido, el cual se definió como proceso predeterminado dado que consiste en un procedimiento rutinario, el cual se expresa a su vez en un modelo de roles. Este proceso se explica en el punto siguiente (10.3) del presente trabajo.

Como salida de este proceso, se tiene la información de pedidos, cobranzas y devoluciones almacenados en un sistema SAP. Esta información es usada por el Área de Producción para estimar las ventas de la semana siguiente y programar las compras de insumos para su producción. Cabe señalar que la programación de producción es en base a la estimación de ventas de todos los canales existentes. Es decir, se programa la producción en su totalidad y de una vez para la semana.

Una vez elaborado el producto, éste pasa por un control de calidad. En forma paralela, esta área usa la información almacenada en SAP para generar un reporte semanal de devoluciones y quiebres de stock.

Una vez listo el control de calidad, el producto es llevado al cliente a través del proceso de distribución. La política es que los productos sean despachados al día siguiente del pedido. En el punto a continuación se modeló de manera simplificada lo siguiente: se consideró que el cliente no recibe conforme cuando no llega todo lo que pidió y/o los productos llegan defectuosos. Es este último caso el que contempla la visita en terreno por personal del área calidad, para encontrar soluciones con el cliente y ofrecer algún tipo de compensación.

10.3.- El Proceso de Visita a Cliente y toma de Pedido

Como se mencionó, este proceso se consideró como uno predefinido, en base a lo observado en las salidas a terreno. A su vez, corresponde a un subproceso del proceso de venta.

La representación que lo describe es la siguiente:

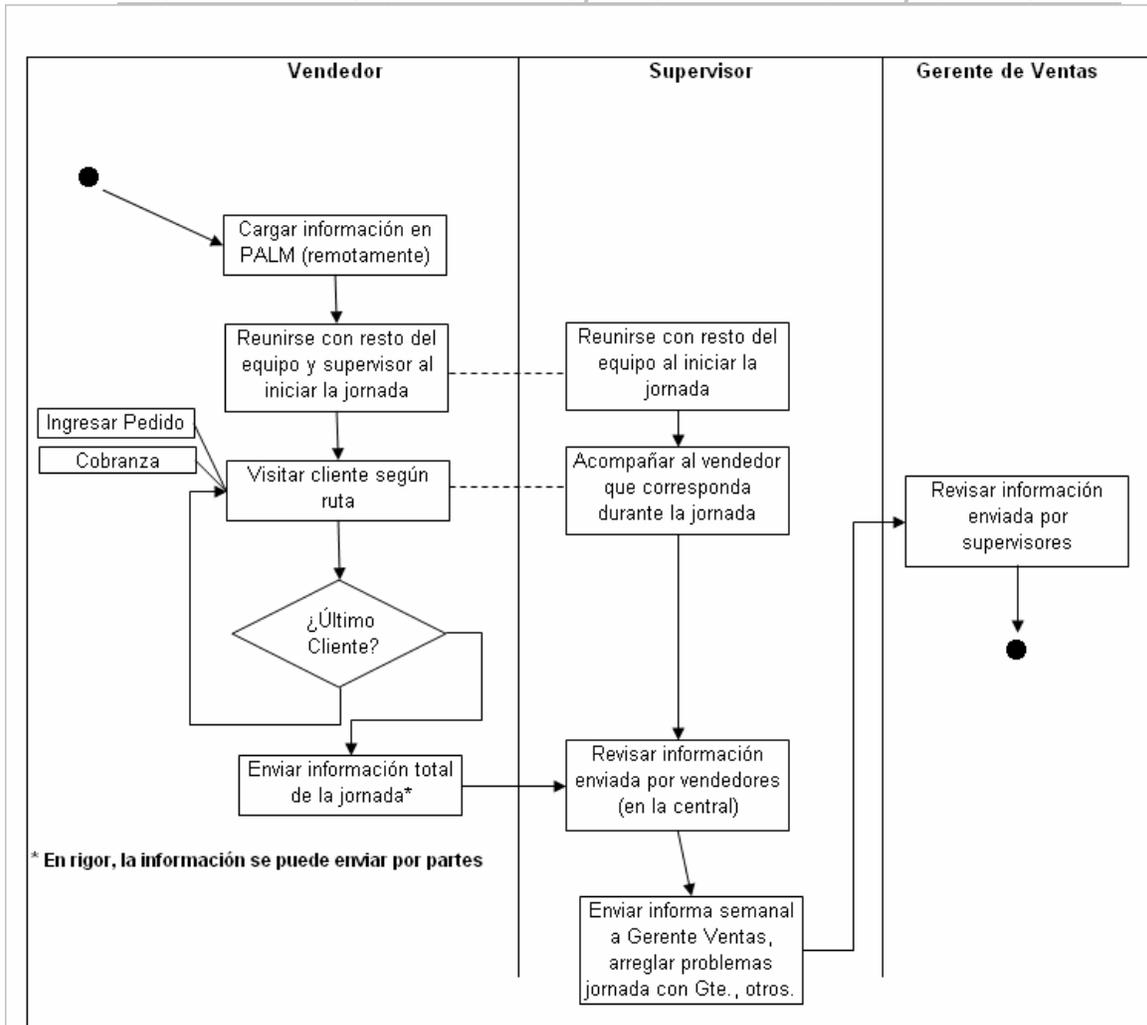


Figura 7: Diagrama de roles para el proceso de visita a cliente y toma de pedido.

Fuente: Elaboración propia.

La explicación del diagrama anterior es como sigue.

Al inicio de cada jornada (de Lunes a Viernes), el vendedor carga la ruta diaria en su dispositivo PALM. Esto se realiza de manera remota, llegándole la información directamente desde la central al dispositivo móvil mencionado.

Luego el equipo de ventas, es decir, vendedores y supervisor, se reúne para ver algunos puntos como son:

- Estado de meta diaria, de cada uno.
- Problemas con clientes específicos (crédito, atrasos en pago, devoluciones).
- Nuevas promociones.

Ahora se explicará brevemente la revisión de meta diaria de los vendedores.

Esta meta corresponde a una fracción de la meta mensual, proporcional a los días hábiles transcurridos en el mes hasta la fecha. Es decir:

Meta diaria = Día hábil del mes x (Meta Mensual / N° días hábiles en el mes)

Donde meta diaria está definida para un día cualquiera del mes. Por ejemplo, la meta diaria al “20 de abril” se calcula como el día hábil correspondiente (suponiendo que el 20 de abril es el día hábil N° 16 del mes), multiplicado por la meta mensual (supongamos un valor de \$ 22.000.000 para esta meta) y un mes tiene por lo general 20 días hábiles. Luego la meta que debería cumplir el vendedor a esa altura del mes (20 de abril) y contra la cual se le compara, es:

$$16 \times \$ 22.000.000 / 20 = \$ 17.600.000$$

Además, se hace seguimiento a productos de alto margen y bajo margen, con la finalidad de controlar en parte que no se venda sólo ciertos productos para lograr las metas. Productos de alto margen son: salame, jamón, paté, longaniza. De bajo margen son: cerveza, mortadela lisa, jamonada, hamburguesas, carne molida, vienasas.

Siguiendo con el proceso, el vendedor visita a los clientes según la ruta cargada en su PALM. Toma el pedido del cliente después de ofrecer algunos productos, ingresando el código y la cantidad de cada uno de los SKU en el dispositivo móvil. Además, si corresponde, efectúa la labor de cobranza. Para ello la aplicación de la PALM le permite saber si el cliente al que está visitando tiene alguna deuda. Se incluye paralelamente en esta etapa al supervisor, puesto que éste acompaña a un vendedor en la mayoría de las jornadas. Seguido de esto, el vendedor envía la información de la jornada desde su dispositivo a la central, en el momento que él elija. Generalmente se hacen 2 envíos en el día para que el supervisor gane tiempo revisando la información en la central, ubicada en las instalaciones de la compañía.

El supervisor revisa la información enviada por los vendedores, actualizando el estado de meta para la reunión del día siguiente y preparando la planilla respectiva, revisando los precios en que se vendieron los productos, las cobranzas y los problemas surgidos.

La labor anterior también es discutida en la jornada con el Gerente de Ventas, quien es el jefe directo de los supervisores. Además, este último elabora un reporte semanal que presenta a dicho Gerente.

10.4.- Control y Seguimiento

El control de la fuerza de ventas se relaciona con los resultados y con el *tracking* o rastreo de la ruta. Los resultados se controlan según 2 indicadores principales, cuales son Concentración y porcentaje Clientes Compra Cero (de la cual también se desprende el porcentaje de concreción). La concentración, como se mencionó

IN69F: Modelo de Gestión de Ventas para Canal Masivo de Empresa de Cecinas

en apartados anteriores, corresponde al porcentaje de clientes **activos** que representan el 80% de las ventas. Por su parte, los clientes con compra cero corresponden también a la fracción de clientes que no compra en un período determinado. Existen controles tanto mensuales como semanales de este indicador.

El seguimiento se refiere a analizar la evolución de estos indicadores, tanto a nivel agregado (canal cobertura zonal) como a nivel de equipo de ventas. Los vendedores tienen que cumplir diariamente con al menos el 69% de su meta diaria de ventas, tanto en productos de alto margen como de bajo margen. Desde ese porcentaje hacia arriba, un vendedor empieza a incrementar su renta variable, así como también se hace rentable para la compañía.

Para supervisar la ruta, el vendedor marca en la PALM cada cliente visitado. Luego, en base a lo observado en terreno por el memorista, se puede afirmar que es un proceso basado en la confianza. No obstante ello, sí se controla de manera indirecta: los vendedores están obligados a cumplir el 100% de la ruta, y en caso que un cliente no sea visitado, éste llama por teléfono al supervisor respectivo informando que aún no ha sido visitado por el vendedor. De esta manera, el supervisor toma las medidas correspondientes.

El Canal Cobertura de la Zona Centro en cifras

Según las cifras del último reporte trimestral, se puede caracterizar la situación actual según algunos indicadores:

INDICADOR	PORCENTAJE	CLIENTES CLUB MI BARRIO
Concentración	31,8%	
Clientes compra cero	7,0%	1618
Clientes Nuevos	5,4%	4

Tabla 2: Indicadores del Canal Cobertura, Zona Centro (Santiago).

Fuente: Elaboración propia.

Esta es una idea de la forma en que se siguen los resultados del canal. Los indicadores relevantes son la Concentración (% de clientes activos que conforman el 80% de la venta) y los Clientes Nuevos y con Compra Cero (que no compraron durante el período de estudio).

Es necesario hacer una breve referencia a los clientes del "Club Mi Barrio". Esta última es la denominación a un programa de fidelización de la compañía, donde se realizan acciones preferenciales hacia ellos. Para el caso de la zona centro, son

aproximadamente el 15% de los clientes, y representan aproximadamente el 50% de las ventas. Los clientes que califican para este programa deben cumplir con requisitos de lealtad e intensidad de compra, lo cual no se abordará con mayor detalle, pues es una situación bastante definida y corresponde a una decisión estratégica de la empresa. Dado lo anterior, puede ocurrir que los clientes puedan tanto entrar como salir del programa, con lo que el 15% señalado es variable.

11.- OPORTUNIDADES PARA MEJORA EN LA GESTIÓN

De acuerdo a lo observado en las salidas a terreno y a lo investigado en cuanto a gestión de fuerza de ventas, se tiene lo siguiente:

- La concentración de la cartera de clientes tiene un valor razonable o “sano” en el rango del 40% - 50%. A priori, puede parecer un valor muy exigente (en una industria promedio es esperable un valor en torno del 20%), pero las características del mercado y el conocimiento de éste a lo largo de los años por parte de la Compañía, le permite definir estos valores. Lo anterior se complementa con el análisis de los datos realizado por Penta Retail.

Este valor frecuentemente se encuentra fuera del rango definido como deseable. La oportunidad de mejorar esto se presenta en la definición de las metas y la existencia de los grupos o segmentos de clientes. La cartera se concentra, como se ha mencionado, en los clusters 2, 4, 5 y 6. Se determinó la composición promedio de la cartera de clientes en el período Enero-Abril de 2008, obteniendo muy poca variación en la composición. A continuación se muestra el resultado promedio del período:

COMPOSICION PROMEDIO CARTERA DE CLIENTES*						
	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Clúster 5	Clúster 6
Porcentaje	0,2%	15,0%	0,5%	6,0%	32,0%	46,3%
Desv. Estándar	0,35	4,15	0,54	2,56	4,84	8,65

* Calculado entre Enero y Abril de 2008, considerando 49 vendedores activos.

Tabla 3: Composición actual cartera de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Esta composición se condice con la participación en ventas de cada grupo de clientes, que se puede ver a continuación:

PARTICIPACIÓN EN VENTAS DE CADA CLÚSTER						
S/C	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Clúster 5	Clúster 6
3,5%	1,3%	26,8%	1,3%	24,5%	27,5%	15,2%

Tabla 4: Participación en ventas de cada grupo de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Con lo señalado, es esperable que en algunos casos los vendedores no atiendan de la misma manera a un cliente de un segmento importante como a uno de un segmento menos importante, dado que este último no le aporta mucho valor a su meta y sólo cumplirá con visitarlo.

Si bien este hecho es difícil de generalizar y determinar con exactitud, sí se puede afirmar que los clientes que tienen menor participación en la cartera (en rigor, que participan en el 20% de las ventas), **sí tienen potencial de crecimiento**. En efecto, se llevó a cabo un Plan Piloto con un número reducido de vendedores, exigiendo una determinada meta para clientes pertenecientes tanto al 80% como al 20% de ventas. Los resultados, que han sido calificados como muy satisfactorios, se presentan a continuación:

	VENTAS PERIODO PLAN PILOTO			
	ene-08	feb-08	mar-08	Delta
Crecimiento Cartera	\$ 128.018.401	\$ 112.249.311	\$ 120.005.792	6,9%
Crecimiento Clientes 80% Ventas	\$ 102.014.982	\$ 89.490.572	\$ 95.784.287	7,0%
Crecimiento Piloto	\$ 10.079.771	\$ 11.250.301	\$ 12.617.805	12,2%

Tabla 5: Resultados Plan Piloto.

Fuente: Penta Retail.

	VENTAS PERIODO GRUPO SIN PLAN PILOTO			
	ene-08	feb-08	mar-08	Delta
Crecimiento Cartera	\$ 950.301.823	\$ 976.635.396	\$ 1.028.456.767	5,3%
Crecimiento Clientes 80% Ventas	\$ 860.515.954	\$ 779.630.943	\$ 822.630.062	5,5%
Crecimiento Piloto	\$ 46.938.626	\$ 48.437.710	\$ 51.521.844	6,4%

Tabla 6: Resultados grupo sin Plan Piloto.

Fuente: Penta Retail.

El plan se desarrolló con 6 vendedores y sus respectivas carteras de clientes, cuyos resultados se muestran en la Tabla 4. Este grupo mostró un crecimiento (febrero-marzo) del 6,9% de ventas en su cartera, mientras que el resto mostró un crecimiento inferior: 5,3%. Asimismo, el grupo del plan

piloto mostró un crecimiento de sus mejores clientes (aquellos del 80% de ventas) del 7% versus el 5,5 % del segundo grupo. Finalmente, donde se señala el crecimiento piloto se refiere a los 15 primeros clientes de los que representan el 20% de las ventas. En el grupo de 6 vendedores con en el Plan Piloto mostró un crecimiento Febrero-Marzo del 12,2%, mientras que el resto de la fuerza de ventas (incluye los 4 equipos) creció un 6,4%.

Lo anterior da una idea del potencial de crecimiento que tienen los clientes en general. Esto significa que se puede vender más a los clientes, en particular a aquellos que representan el 20% de las ventas. Luego, se puede manejar de mejor manera el índice de concentración si se realizan las acciones de gestión necesarias.

- Los vendedores manejan un precio recomendado de cada SKU. No obstante, manejan cierto rango de flexibilidad a la hora de definir el precio de venta, en cada cliente. Esto es, pueden realizar un descuento hasta cierto valor permitido, dependiendo del cliente, la campaña, etc. En caso que efectúen un descuento excesivo, el supervisor lo notará cuando revise la información en la central, durante el mismo día. Se desprende que existe un trade-off para el vendedor, dado por el hecho que menor precio (o, equivalentemente, un descuento mayor) puede significar mayor volumen de ventas.

Con lo expuesto, y haciendo un paralelo tanto con la literatura consultada, como con otros proyectos de gestión de ventas, resulta recomendable controlar el margen o contribución. Es decir, en igualdad de condiciones, un vendedor que reporte una mayor contribución significa que vendió un producto a mayor precio, lo que implica que extrajo una mayor parte de la disposición a pagar del cliente. Finalmente, si un vendedor vende a bajo precio, pero logra una meta satisfactoria gracias a que vende mayor volumen, puede crear una imagen en que la marca se caracteriza por precios excesivamente bajos.

- Un factor observado en las salidas a terreno es que la cantidad de reclamos por calidad de los productos no son menores. A pesar que no se efectuó una cuantificación de esto, es un hecho fehaciente y que debe considerarse por diversas razones. A saber. La competencia es muy intensa con al menos 3 marcas, por lo que resulta necesario llevar un control en este aspecto para tomar acciones correctivas. En la práctica, una gran parte de los problemas de calidad (observado y conversando con equipos de venta) se resuelven *in situ* realizando alguna acción de compensación, generalmente un producto de regalo, pudiendo con ello concretar alguna venta más en la visita.

Los equipos de venta cuentan con un monto mensual para realizar acciones comerciales a los clientes, como regalo de productos extra por volumen de ventas determinado, *merchandising* y descuentos en dinero. El monto es de \$300.000 por equipo, cuyo supervisor está a cargo de administrar. Este

monto usualmente es usado para arreglar los problemas pequeños de calidad, de la manera señalada anteriormente.

La oportunidad surge del hecho que, los problemas de calidad solucionados de esta manera, no siguen el conducto regular de las devoluciones, situación que debiera seguirse en todos los casos, según la Gerencia. Luego, se pierde información de calidad de los productos a cambio de un poco más de ventas para el vendedor.

- La segmentación de clientes referida hasta ahora en el trabajo, aún constituye una propuesta de Penta Retail para la empresa y no se han traducido, hasta la fecha, en medidas o acciones concretas.
- El control de mix de productos vendidos se limita sólo a clasificarlos según sean de alto o bajo margen, exigiendo metas por ambos. Un seguimiento más detallado podría ser de utilidad dependiendo de los objetivos trazados.

12.- PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

En base a las oportunidades de mejora planteadas en el capítulo anterior, y a las posibilidades reales de acción dadas por los recursos disponibles, se propone el siguiente modelo de gestión que incorpora lo siguiente:

12.1.- Nuevos indicadores

Se plantean los siguientes indicadores de gestión, que se suman a los ya usados actualmente (% clientes compra cero y concentración):

- **Crecimiento de las ventas [%]:** este indicador es simple de calcular y con un uso alto según la bibliografía (ver Anexos 14.1 al 14.4). Es importante incluir el crecimiento de las ventas en un reporte para la gerencia, para medir la evolución de los resultados del período. Se recomienda un seguimiento mensual para resultados zonales del canal.
- **Número de cuentas o clientes nuevos:** este indicador se propone en base a que informalmente se habla de los clientes nuevos a nivel de equipo, no habiendo un seguimiento cuantitativo a ello. Los clientes nuevos implican que la firma pueda mantener o aumentar su posicionamiento en el mediano plazo (depende de la tasa de fuga), por lo que tener conocimiento de este indicador tiene relevancia estratégica. También se puede expresar o definir como porcentaje de la cartera actual.
- **Contribución [\$]:** se propone en base a lo señalado en el capítulo anterior: evaluar vendedores de acuerdo al valor que agrega a la empresa. Como se discutirá más adelante, esto no es fácil y puede resultar altamente subjetivo ante la dificultad de determinar el potencial de compra de un cliente. No

obstante, permite manejar en parte que los vendedores no vendan a un precio muy bajo.

- **Meta de venta por cliente [\$]:** este indicador es de gran importancia porque al definir metas por cliente y en la medida que éstas se vayan definiendo de mejor manera y cumpliendo con el tiempo, permitirá manejar el índice de concentración y hacer que su valor esté en los valores deseables.
- **Índice de Calidad: IC [%]:** este es un índice nuevo que, al menos en los estudios y bibliografía analizados, no aparece. Surge de la oportunidad de mejora relacionada con la frecuente insatisfacción de los clientes por la calidad de los productos, situación de la cual no se tiene registro y no se realiza, por lo tanto, gestión al respecto. Asimismo, se incluye una variable que mide si el pedido llega en el plazo estipulado. Se calculará de forma sencilla, señalando con un “1” cuando exista o bien una falla en el producto, o bien cuando haya una entrega incompleta del pedido. El indicador se obtendrá dividiendo la suma de estos 1’s por 2 veces el número de visitas.
- **Número mix:** la finalidad de este indicador es manejar en un nivel operacional el número de familias que se están vendiendo. Se recomienda un seguimiento semanal de este indicador, a nivel de equipo de ventas.
- **Nota por comportamiento [1 a 7]:** este indicador tiene por finalidad evaluar e incentivar a los vendedores para que cumplan con ciertas actividades necesarias para obtener la información de los clientes. Se propone en primera instancia que se evalúe por entrega de información solicitada, incluyendo informes y cualquier tipo de información necesaria en el periodo correspondiente. Este indicador se asocia a lo que en control de fuerza de ventas se llama **control del comportamiento**.

Los siguientes indicadores son más complejos en su gestación y se han desarrollado por Penta Retail en el último tiempo. En su desarrollo se han utilizado técnicas de corte y asociación cuya explicación y comprensión detallada están fuera del alcance de este trabajo. Sólo para tener una idea, se modela el paso de un estado a otro con cadenas de Markov y usando un modelo RFM (Recency, Frequency, Monetary) para las probabilidades de transición.

Estos índices ya se han incluido en últimos reportes, por lo que serán considerados en el modelo propuesto. A continuación se señalan los indicadores mencionados:

- **Clientes No Rentables:** se usaron varios criterios, entre los cuales destaca un ticket promedio de compra inferior a \$13.000.
- **Clientes Fugados y En Fuga:** los criterios de corte se relacionan con el monto de compra en el último tiempo (por ejemplo 6 meses) y su frecuencia, entre otros.

- **Clientes que bajan su consumo:** permite determinar sin ambigüedad qué porcentaje de los clientes están bajando su consumo.
- **Clientes que suben o mantienen consumo:** indicador similar al interior, del cual es complementario (suman 100%).

Junto con la determinación de estos indicadores, para algunos de ellos se definen los valores metas para el período respectivo. Éstos se verán en el apartado siguiente.

12.2.- Agrupación de indicadores en dimensiones relevantes

Se han definido dimensiones relevantes en las cuales agrupar los indicadores. Éstos se agruparán de manera que resuman la situación actual del canal y sean relevantes a nivel gerencial. Los indicadores no incluidos se incorporarán en una estructura de seguimiento a nivel de equipo de ventas, la cual se abordará en el punto 12.3.

A continuación se presenta esquemáticamente la agrupación:

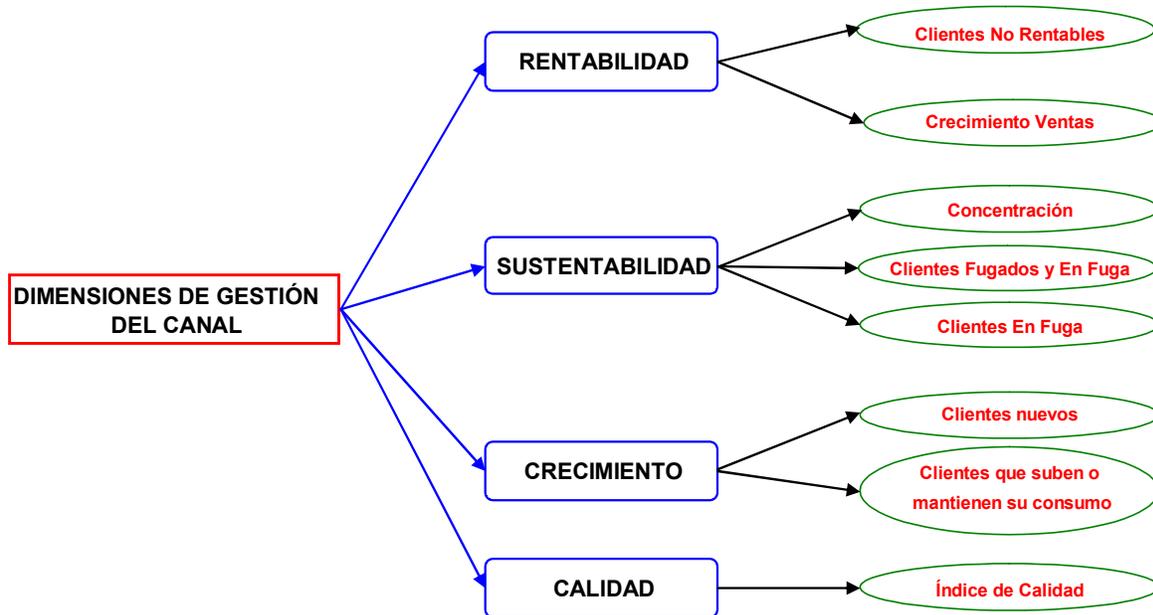


Figura 8: Agrupación de indicadores de gestión en dimensiones relevantes de gestión.

Fuente: Elaboración propia.

Las dimensiones propuestas constituyen pilares según los cuales gestionar el canal. Aquí, no se han incluido todos los indicadores propuestos, dado que este primer enfoque derivará en una estructura de reporte a nivel gerencial. El resto de los indicadores se abordarán para un seguimiento a un nivel operativo, como se explica más adelante en este mismo capítulo.

De este modo, la rentabilidad se relaciona con el estado actual de la cartera de clientes en cuanto a su composición según rentabilidad, y con la comparación porcentual de los resultados de ventas con el periodo anterior.

Asimismo, la sustentabilidad trata de explicar, a través de los indicadores señalados, cómo se encuentra la cartera de clientes según variables que indican las posibilidades del negocio en el largo plazo: una cartera de clientes concentrada más allá de los niveles “sanos”, indica que el fuerte del negocio está en un grupo

pequeño de clientes. Luego, si algún factor hace que clientes importantes bajen sus ventas o se fuguen, el impacto en el negocio será mayor, por lo que la sustentabilidad se ve amenazada.

Por otra parte, la dimensión “crecimiento”, está pensada desde el punto de vista de la cartera de clientes. Así, el crecimiento de las ventas se asocia más a la rentabilidad del negocio que al crecimiento. De esta manera, se incluyen aquí los indicadores de clientes nuevos y clientes que suben o mantienen su nivel de consumo. Este último se enfoca a saber qué fracción de los clientes están creciendo o, al menos, manteniendo se nivel de compra.

Finalmente, la dimensión “calidad” surge de la asimetría observada entre las unidades control calidad y fuerza de ventas. El indicador asociado se ideó pensando en eliminar esta asimetría de información haciendo, por una parte, que se lleve un control tanto de la calidad de los productos como del nivel de servicio y, por otra, generando el incentivo respectivo para que los vendedores registren la información y sea posible generar el indicador. El incentivo pasa por la “nota por comportamiento”, señalado en el capítulo anterior.

Como se mencionó, en este esquema se han incluido sólo algunos indicadores. Estos se consideran más relevantes para la gerencia y deben, por lo tanto, estructurarse en un reporte. A continuación se muestra un formato tipo de la estructura reporte a proponer, incluyendo valores deseables o valores meta de algunos indicadores:

REPORTE MENSUAL RESULTADOS CANAL COBERTURA

INDICADORES ZONA CENTRO

		CLIENTES				RENDIMIENTO	
		% Clientes	% Clientes Meta	Δ Clientes	% Venta	% Real	% Meta
RENTABILIDAD	Cientes No Rentables	15,9%	14,2%	559	3,5%		
	Crecimiento Ventas					0,20%	0,17%
SUSTENTABILIDAD	Concentración	40,1%	40% - 50%	575	-		
	Cientes Fugados	2,1%	1,3%	135	0,0%		
	Cientes en Fuga	33,8%	21,3%	809	46,0%		
CRECIMIENTO	Cientes nuevos	5,4%	4,2%	60	3,0%		
	Cientes que suben o mantienen consumo	38,2%	37,2%	84	56,4%		
CALIDAD	Índice de calidad					21,5%	15,0%

Figura 9: Estructura tipo propuesta de reporte mensual a nivel gerencial.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia, la periodicidad de este reporte se definió como mensual. Esto se definió con Penta Retail, pues la idea es que esta estructura sea la que ellos utilicen en sus presentaciones periódicas de resultados a la compañía.

Las variables están agrupadas por las dimensiones propuestas anteriormente. Asimismo, se muestra otra agrupación de las variables en las columnas: el grupo CLIENTES contiene todas las variables que se expresan como porcentaje de la cartera de clientes. A su vez, se definió el grupo RENDIMIENTO, que agrupa 2 variables relacionadas con la *performance* macro del periodo, expresado en el crecimiento de ventas y el índice de calidad.

Finalmente, se incluyó el porcentaje meta del periodo respectivo, pero sólo en aquellos indicadores en los cuales se disponía la estimación. Los valores pertenecientes a Rendimiento son ficticios y sólo tienen por finalidad esquematizar la estructura del reporte propuesta.

Como se ha mencionado, este formato es para reportar a nivel gerencial los principales resultados e indicadores. En esta estructura no se han incluido todos los indicadores que habían sido presentados, puesto que ellos tendrán un seguimiento a nivel operativo. A continuación se propone una estructura de reporte para ser usada a nivel semanal, en reuniones que actualmente tiene toda la fuerza de ventas en el canal.

La estructura es como se muestra en la siguiente figura:

REPORTE SEMANAL EQUIPOS DE VENTAS

EQUIPO XX

	Valor*	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
% Cumplimiento meta	84%	85%	84%	73%	90%	87%	85%
Contribución [\$]	7.000.000	91.000	1.876.000	91.000	1.715.000	1.925.000	1.064.000
Nota por comportamiento (promedio equipo)	5,8	—	—	—	—	—	—

* Valores ficticios

Figura 10: Estructura tipo propuesta de reporte semanal.

Fuente: Elaboración propia.

La idea detrás de esta estructura es, primero, que sean pocos indicadores y de fácil lectura. Segundo, que sea ocupada en las reuniones de seguimiento semanal que tiene la fuerza de ventas del canal. Este seguimiento se puede considerar a nivel táctico, dado que los indicadores tienen mayor sentido en un periodo de una semana o más, ya que a nivel diario no aporta mucha información. Se identifica con el número de equipo en la parte superior izquierda, y se pueden poner los 4 equipos simultáneamente en una pizarra o tablero de control, de modo que la vista agregada con todos los equipos aún siga siendo clara.

El porcentaje de cumplimiento meta se consideró porque es el principal referente para el control de la fuerza de venta, y un control más frecuente permite tomar más rápidamente acciones correctivas a nivel de equipo. La desagregación por clúster de este ítem permite focalizar las acciones y detectar alguna tendencia en los resultados de las ventas, que eventualmente podrían relacionarse con variables atribuibles al vendedor. En esto último es clave el conocimiento y las habilidades que tenga el supervisor del equipo.

La contribución y la nota por equipo en cuanto a comportamiento, se muestra en forma agregada dentro del equipo, de manera que se generen internamente los incentivos necesarios para mejorar estos índices en caso que sea necesario. La contribución también se propone de manera desagregada por clúster, por las mismas razones expuestas para el porcentaje de cumplimiento de ventas.

Hasta ahora se han propuesto 2 estructuras de reporte, una a nivel estratégico y otra en un nivel táctico-operacional. Ahora, en un nivel estrictamente operativo, se propone un reporte para el seguimiento diario de resultados, el cual está basado en el actual y se agregan algunas modificaciones.

Vendedor: xxxxxxxx

	Cluster 1		Cluster 2		Cluster 3	
	Alto Margen	Bajo Margen	Alto Margen	Bajo Margen	Alto Margen	Bajo Margen
Cumplimiento meta diaria [%]						
Meta diaria [\$]						
Monto Meta Mensual [\$]						

Figura 11: Formato de seguimiento diario para equipo de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior muestra la estructura del documento que debiese manejar el supervisor al inicio de cada jornada. Lo expuesto es sólo para un vendedor, por lo que el documento debiera tener esto replicado para todos los vendedores en un solo documento, para ver los resultados de todos los vendedores de su equipo.

En el proceso actual, se ocupa prácticamente la misma estructura, con la salvedad que no se filtra por clúster de clientes. El esquema propuesto requiere algo más de trabajo con los datos, pero no debiese generar mayores problemas a los supervisores encargados.

El indicador presentado como **número mix**, fue finalmente excluido de la propuesta porque puede hacer engorrosa la lectura rápida de alguno de los reportes, y su valor no es tan alto en cuanto al aporte de información. Además, en la actualidad ya se controla de cierta manera la variedad de productos vendidos, fijando metas para productos de Alto y Bajo Margen. No obstante, resulta necesario hacer un análisis de los clientes y los productos que compran para, con ello, impulsar la incorporación de nuevos productos al mix según cliente. Esto se incorporará como propuesta, y se incluye en el apartado siguiente acerca de la implementación del modelo.

12.3.- Condiciones para implementación del modelo

La implementación del modelo se apoya fuertemente en el proceso actual descrito en el capítulo 10. La idea es aprovechar las ventajas que tiene la tecnología, aprovechar la visita a los clientes para generar más información y las bondades de la Inteligencia de Negocios, en este caso representada por Penta Retail. Todo esto sin generar grandes impactos en el proceso y en el personal de la empresa.

La implementación y las condiciones necesarias se representan en cambios al proceso actual, los cuales se definen a continuación.

Primeramente, se muestran los ajustes a los procesos, con color rojo:

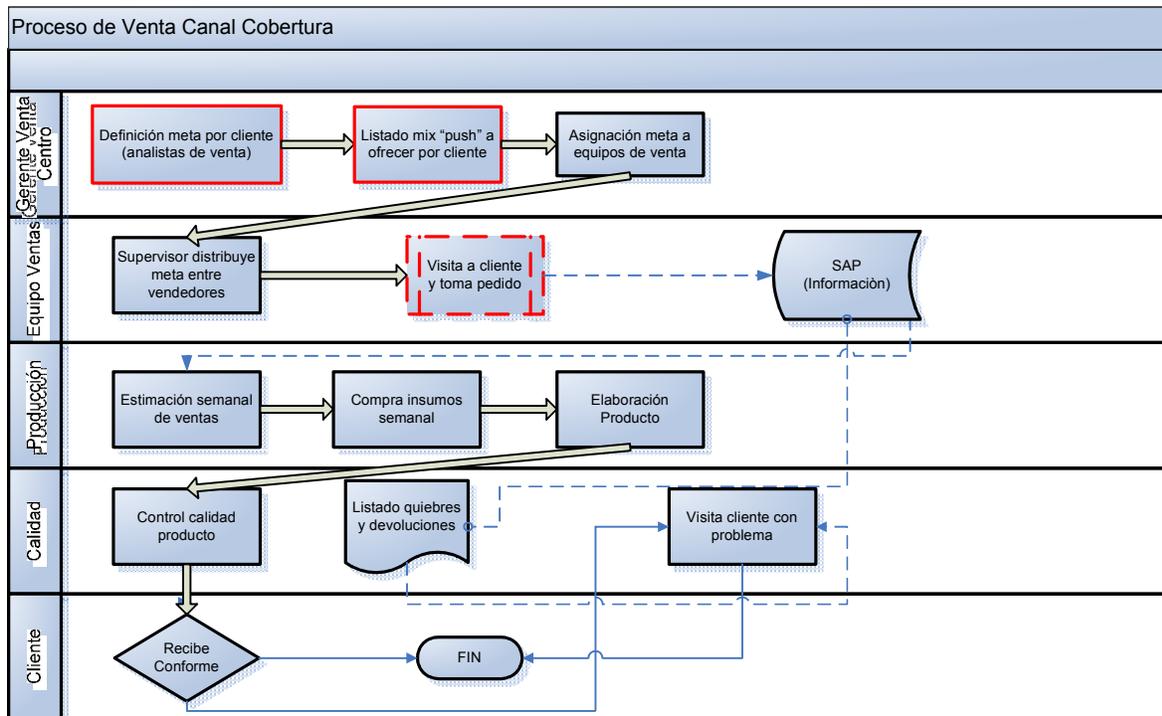


Figura 12: Ajustes al proceso actual de venta.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura, se ha agregado 2 procesos o etapas previos a la asignación de meta de ventas mensual. Estas etapas se indican con línea roja continua.

La primera corresponde a la definición de meta por cliente. Se ha asignado esta tarea al rol Gerencia Ventas Centro porque en la actualidad realiza esta labor de carácter estratégico. En un inicio, no debiera generar una mayor complicación más que desagregar las metas actuales por clúster. No obstante, con el paso del tiempo se podría identificar diferencias en los grupos de clientes (o clusters) que haría que cada uno de estos grupos tenga un trato distinto y, eventualmente, depurar la definición de metas de ellos.

Luego, se agregó al mismo rol la tarea de definir el mix "push" a ofrecer a los clientes. Esto es, tratar de ofrecer productos que en el último tiempo los clientes no hayan comprado y sí hayan comprado en el pasado, o bien algunos que por reglas de asociación tienen buena probabilidad de compra dado los que adquiere actualmente. Esta idea no es mayormente desarrollada en el presente trabajo, pero se considera relevante impulsar la variedad de productos más allá de definir metas en 2 categorías (Alto y Bajo Margen), pudiendo realizar planes piloto y utilizar la información disponible para definir acciones concretas con la participación de Penta Retail.

Siguiendo con el esquema de por etapas, se aprecia que el proceso definido “visita cliente y toma pedido”, marcado con línea roja discontinua, significa que éste no es un proceso agregado, sino que constituye una modificación al ya existente. Dicha modificación se resume en la siguiente figura:

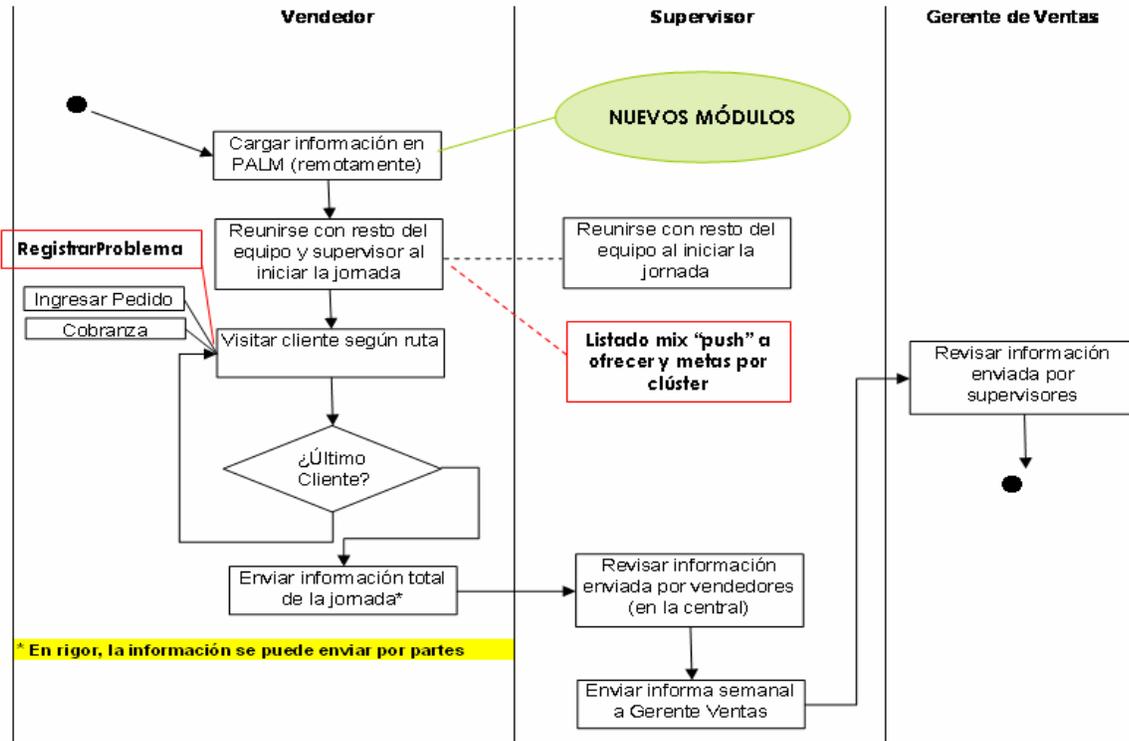


Figura 13: Esquema de cambios en el proceso de visita cliente y toma pedido.

Fuente: Elaboración propia.

Viendo la figura de izquierda a derecha, se agregó la actividad “Registrar Problema”. Esta última tiene por finalidad generar el índice de calidad propuesto, o IC. Para ello, se aprovechará el dispositivo PALM, pues de esta manera se involucra más al vendedor con la labor (“se le olvida menos”), así como también se tiene la información al final de cada jornada en caso de querer tomar acciones correctivas. Con lo anterior, se debe agregar un módulo a la aplicación actual en el dispositivo (aquí se justifica los nuevos módulos señalados en el esquema anterior), la cual, recordando, sirve para tener la ruta diaria, tomar pedido a los clientes, ver precios y realizar cobranza, viendo el estado del cliente en la pantalla. La visualización de la nueva aplicación será algo similar a lo siguiente:



Figura 14: Visualización tipo de módulo en PALM para registro de problemas.

Fuente: Elaboración propia.

El vendedor debe marcar en la pantalla si para el cliente que esté visitando, el último pedido llegó incompleto, defectuoso, ambos o ninguna de ellas. La idea es que al traspasar la información de la PALM a SAP, y luego a EXCEL, se generen variables tipo “dummy” con valores “1” por cada vez que se marca cada alternativa, de modo que se puedan sumar todas las veces que hubo problemas con los productos. Luego, será posible generar el índice de calidad [IC], de la manera señalada en el apartado 12.1:

$$IC_N = \frac{\sum_{i=1}^N N^{\circ} \text{ FallasDía}^i}{2NV} \times 100 \text{ [\%]}$$

Figura 15: Expresión para calcular el índice de calidad al día N del periodo.

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario definir el indicador asociado a una fecha o, en este caso, al día del periodo en que se desee calcular. Conviene adoptar la convención de un IC mensual, tal como se propuso previamente en este trabajo. De este modo, los días hábiles serán 20, coordinando con la misma convención que se tiene para calcular la meta diaria (definida para un día “x” dentro de un periodo de 20 días hábiles de trabajo). En el denominador, se usó 2 veces el número de visitas o clientes visitados a la fecha (NV), dado que existen 2 posibles eventos por visita (o 2 tipos de problemas) y se desea el indicador porcentual en su rango correcto.

Siguiendo con los ajustes al proceso, se agregó una tarea al supervisor, consistente en entregar a los vendedores de su equipo las metas por clúster de clientes y el listado de productos a ofrecer. Estas tareas podrían parecer obvias y poco consistentes, pero se incluyen porque el supervisor es el intermediario entre la gerencia y los vendedores a la hora de asignar metas, lo que permite que el

IN69F: Modelo de Gestión de Ventas para Canal Masivo de Empresa de Cecinas

supervisor dé instrucciones más precisas relacionadas con estos temas. Por último, la propuesta del mix “push”, en caso de efectuarse alguna acción, sería labor del supervisor entregar este listado a los vendedores e instruirlos más al respecto.

12.4.- Análisis de la fuerza de ventas

En este punto se abordará de manera breve la fuerza de ventas en cuanto a sus resultados en el último tiempo.

Primeramente, se cuenta con la información de ventas desde Enero de 2007 a Abril de 2008. Lo que se buscaba era detectar diferencias tanto entre los equipos de venta como entre los vendedores de un mismo equipo. Para ello, las series de ventas fueron normalizadas por el número de clientes de cada vendedor, de manera que se neutralice el hecho de diferentes tamaños en las carteras de clientes asignadas a los vendedores. Se debe recordar que la asignación es por volumen de ventas y luego por zona geográfica, tratando de balancear todas las asignaciones. Las series normalizadas por equipo se muestran a continuación:

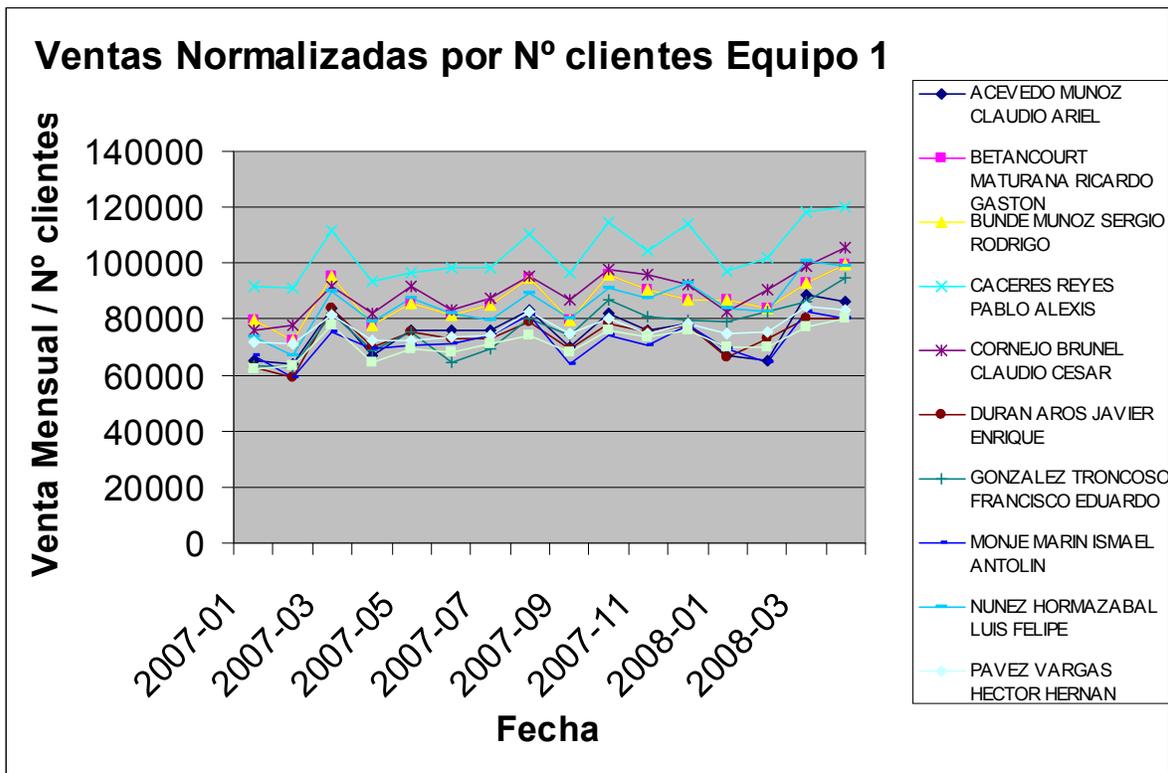


Figura 16: Ventas normalizadas por número de clientes para equipo 1.

Fuente: Elaboración propia.

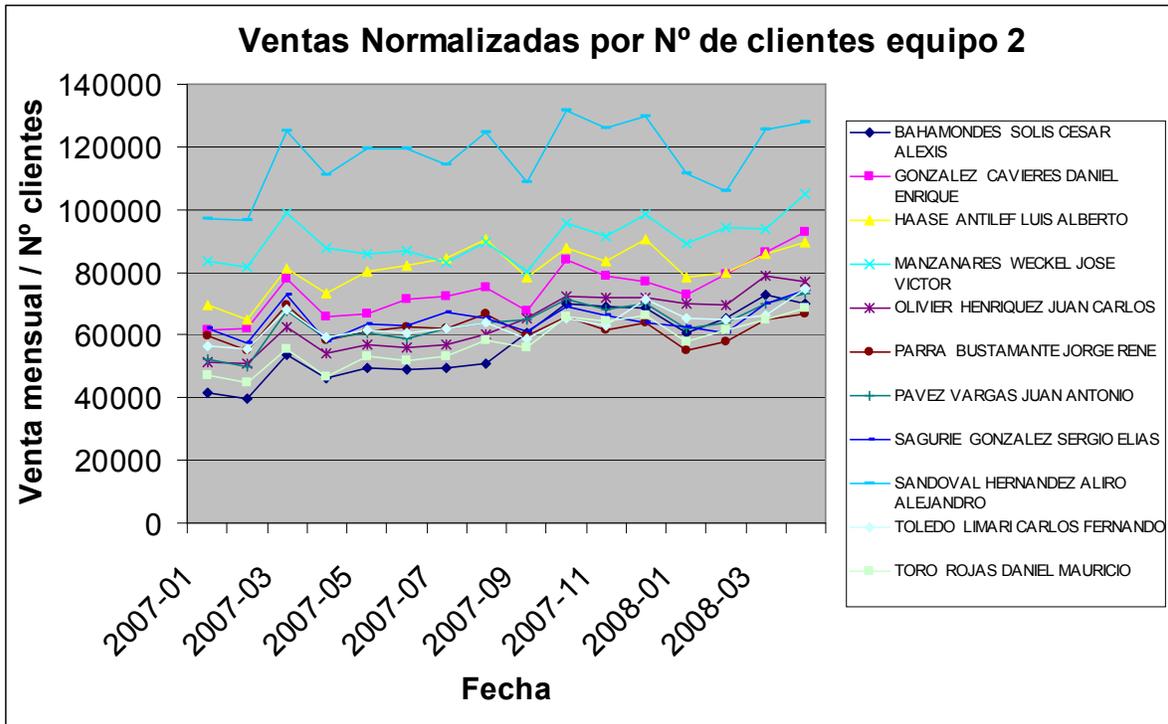


Figura 17: Ventas normalizadas por número de clientes para equipo 2.

Fuente: Elaboración propia.

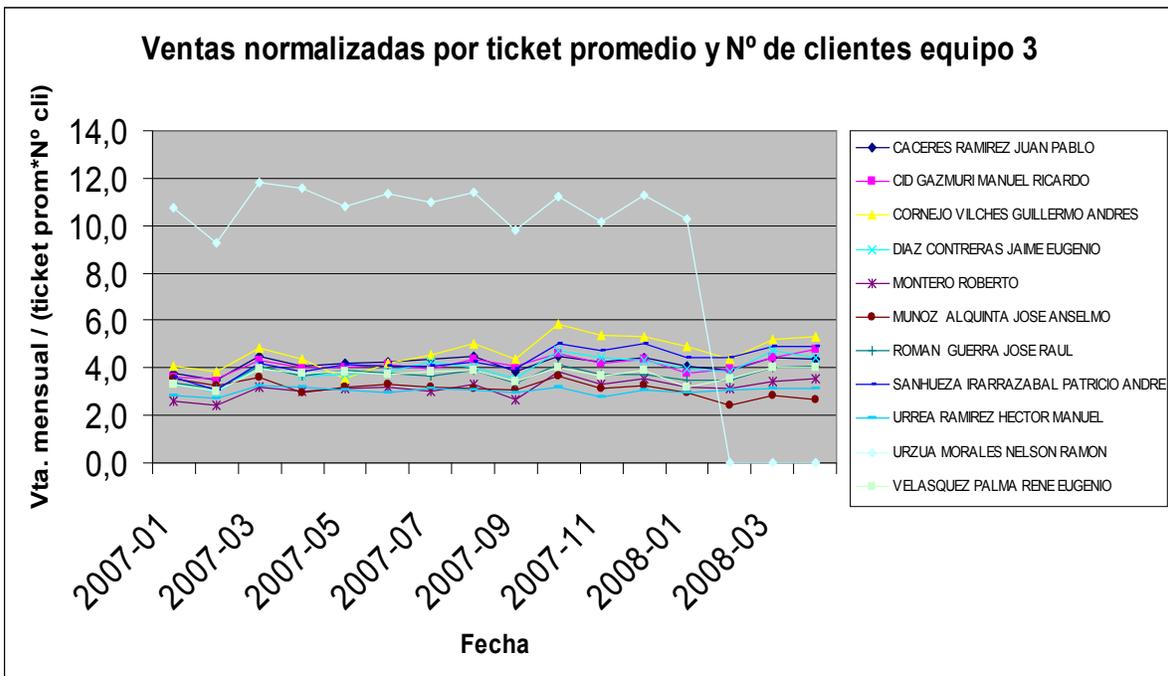


Figura 18: Ventas normalizadas por número de clientes para equipo 3.

Fuente: Elaboración propia.

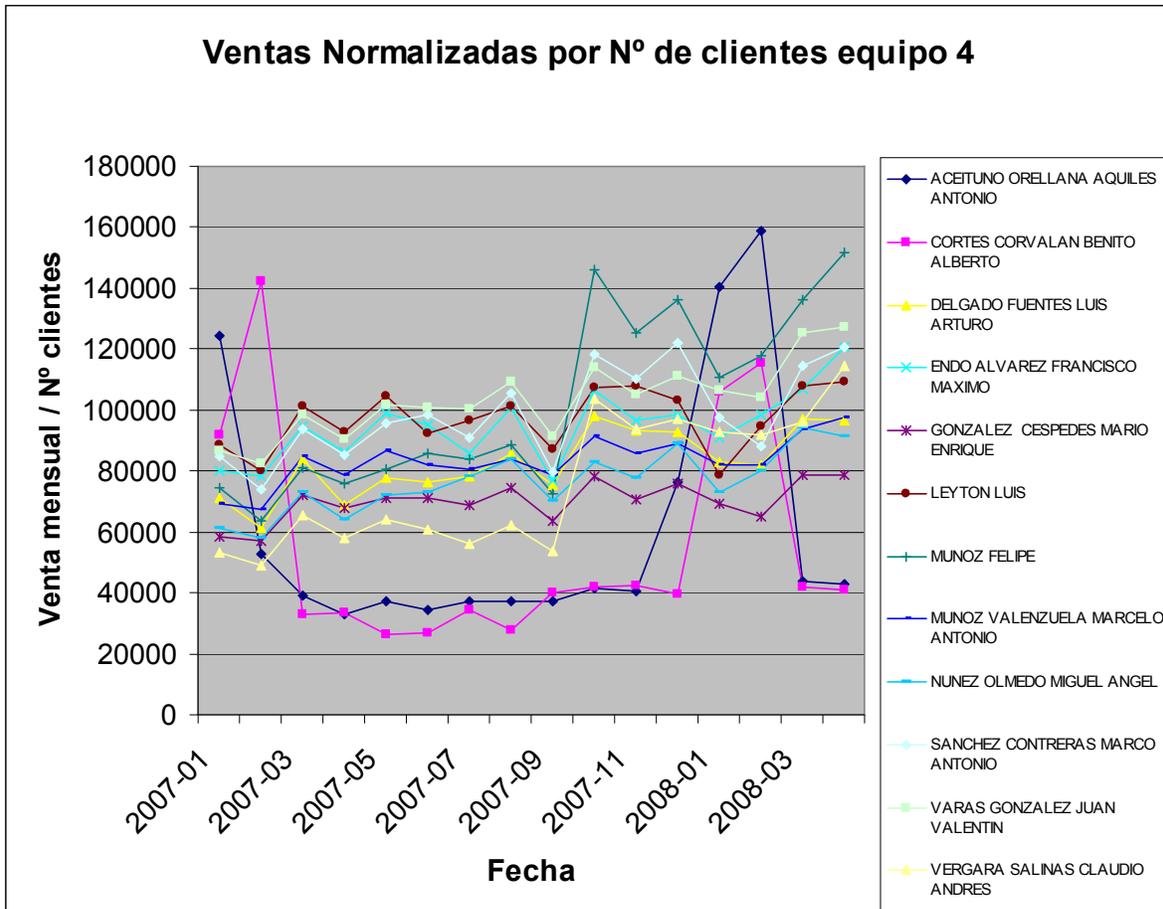


Figura 19: Ventas normalizadas por número de clientes para equipo 4.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que, en general, dentro de cada equipo existe una concentración de vendedores en un rango similar. Por ejemplo, para el equipo 1, prácticamente todas las series están en el rango [60000; 80000]. Aquellas que se escapan de los rangos generales en los otros equipos, obedecen principalmente a la calidad de los clientes, como en el equipo 3 donde la serie que está en un nivel más alto, corresponde al vendedor que atiende el sector litoral, y la baja a cero en los últimos meses obedece a que no registró ventas según la información disponible, probablemente por alguna enfermedad de éste y su posterior reemplazo, o bien a alguna decisión de gerencia. Asimismo, los cambios en las series de menor valor en el equipo 4 obedecen a cambios de vendedor en sectores conflictivos, teniendo un repunte considerable en las ventas.

Ahora, viendo diferencias entre equipos, se tiene que existen niveles diferentes para el valor normalizado de ventas. Luego, es esperable que una parte de estas diferencias obedezca a la calidad del cliente y, también, a la calidad del vendedor. En la sección anexos (14.5 a 14.8) se encuentran las series anteriores normalizadas por el ticket promedio de la cartera de clientes, los cuales tienden a ajustar más las series obtenidas.

No obstante el análisis anterior, no se sabe qué parte de las diferencias se deben a la calidad del cliente y cuál a la capacidad del vendedor. Queda entonces planteado el problema de determinar lo anterior, donde una posibilidad es determinar el potencial de compra de cada cliente, y ver qué parte de este potencial está cubriendo el vendedor. Para ello es posible determinar la distribución de compra de cada cliente y definir una regla sencilla para determinar su potencial, por ejemplo la media más 2 desviaciones estándar, actualizando las distribuciones con cierta periodicidad.

13.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las propuestas planteadas han sido discutidas en los respectivos capítulos de manera breve. Sintetizando el modelo propuesto, se tienen varios indicadores nuevos, unos surgidos de la teoría y otros, como el índice de calidad, obtenido en base netamente a la observación de la situación actual. La propuesta se basa fuertemente en la segmentación de clientes, pues es una herramienta altamente usada en gestión por su fácil aplicación y alto impacto en los resultados.

Por otra parte, los indicadores son todos factibles de aplicar y no tienen mayor impacto en los procesos actuales. Si bien en el ámbito de la gestión de la fuerza de ventas se podrían haber propuesto más de 15 indicadores, se trató de no tener un número excesivamente alto de ellos, para no hacer demasiado engorroso los procesos.

Las estructuras de reporte planteadas tienen por finalidad mostrar los resultados del modelo de gestión propuesto, y son fáciles de cambiar en caso que se requiera. Destaca la agrupación por dimensiones relevantes de las variables en el reporte mensual para Gerencia de Ventas. Dicha agrupación permite apreciar de manera independiente el estado del canal abarcando todos los aspectos relevantes de la gestión, aprovechando la información y recursos técnicos disponibles, resumidos en un set de indicadores de fácil lectura.

El modelo planteado incluye, para algunos indicadores, el rango deseable en que se debieran encontrar. Así la Concentración se debe encontrar entre un 40% y 50%. Asimismo, se muestran los valores meta para clientes fugados y en fuga, clientes nuevos y clientes que suben o mantienen su consumo. Sin embargo, los valores deseables de estos últimos no son estáticos, y van cambiando de acuerdo a la evolución de las ventas y clientes. En el caso de la contribución, es difícil dar un valor deseable o piso mínimo, pues un análisis de ese tipo debería ajustarse a los resultados obtenidos tras un período de prueba del modelo.

El impacto de las propuestas depende de la evolución de los resultados y los variables que los afecten. Por ejemplo, se podría decir que al controlar la calidad de los productos, hacerle seguimiento (indicador propuesto) y tomar acciones correctivas, el índice de reclamos bajaría de un 15% estimado muy gruesamente aun 5%. Ahora, esto se debiera reflejar en un aumento de las ventas. Dicho aumento depende de qué tipo de cliente estemos atendiendo, ya que varían en monto y mix de productos. Si se considera un ticket promedio de \$20.000 y 9 compras al mes, en 10.000 clientes, se podría estimar un impacto positivo de unos MM \$ 180. Incluso se podría enfocar en los clientes Club Mi Barrio, que son menos y representan la mitad de las ventas.

14.- CONCLUSIONES GENERALES

En el presente trabajo se ha hecho una propuesta de un modelo para la gestión de ventas del Canal Cobertura, desde una perspectiva transversal a las áreas de la organización y tratando de integrar todos los recursos disponibles en ella. Junto con lo anterior, se aprovechó la información disponible en Penta Retail, la interacción de ésta con la empresa cliente y, a su vez, las observaciones y problemas detectados por el memorista a través de las salidas a terreno y diálogos con miembros de la empresa.

En cuanto a los objetivos planteados para el trabajo, éstos se han cumplido de buena manera. Por una parte, se efectuó un diagnóstico del proceso de venta en terreno, describiendo la situación actual, y proponiendo una dimensión no gestionada como es la calidad, relacionándola con las variables nivel de servicio y calidad de los productos entregados. Asimismo, se definió un set de indicadores agrupados por dimensiones de gestión, con la respectiva manera de obtenerlos y las expresiones numéricas en los casos correspondientes.

En cuanto al objetivo de crear un sistema de reporte para la gerencia, esto fue hecho de manera consistente, incorporando además sistemas de reporte a nivel táctico-operacional y operativo. Esto sugiere que el trabajo tuvo, al menos en este aspecto, un logro mayor al planteado inicialmente, por cuanto agrega estructura al modelo de gestión en más niveles, además de reafirmar la creación de los indicadores.

Si bien el trabajo trata de acercarse lo más posible a un buen modelo de gestión, toda vez que capta los intereses de la empresa condensando los indicadores más relevantes para ésta y según la literatura, una de las ventajas del mismo es que, en etapa de propuesta como lo es ahora, es fácilmente modificable. Incluso en una eventual implementación los cambios no tendrían mayor impacto en la organización, lo que le agrega valor al ser altamente moldeable.

Por otra parte, la factibilidad de implementar la propuesta es muy alta, pasando esencialmente por pequeñas modificaciones en las aplicaciones de la PALM y eventuales capacitaciones en Excel para los supervisores. Junto con esto, se tiene una estructura de remuneraciones con énfasis en la renta variable, lo cual permite incorporar incentivos en caso que se requiera para premiar, por ejemplo, las notas por comportamiento de los equipos e individuales, generando con ello competencia tanto entre como dentro de los equipos.

Las modificaciones en los softwares que son usados en las PALM son factibles de incorporar, sin mayor complejidad.

Un punto que puede considerarse desfavorable es que, en un nivel básico de propuesta, es difícil hacer un análisis más cuantitativo de resultados, pues faltaría un tiempo de aplicación del modelo para poder ver la evolución de resultados, si hay factores que expliquen eventuales diferencias.

IN69F: Modelo de Gestión de Ventas para Canal Masivo de Empresa de Cecinas

Con todo lo anterior, y a juicio del memorista, se ha logrado de manera satisfactoria con la propuesta de un modelo, el cual es altamente factible, de poco impacto a nivel organizacional, y que logra un equilibrio entre las variables que entran en juego, justificando la labor de Penta Retail en la gestión, agregando valor a la información.

15.- BIBLIOGRAFÍA.-

- CORTEZ, MAXIMILIANO. *“Diseño de un Sistema de Gestión basado en competencias para la fuerza de venta”*. Universidad de Chile FCFM, 2006.
- ASENJO, JUAN. *“Rediseño del proceso de venta de unidades nuevas en una empresa de bienes durables”*. Universidad de Chile FCFM, 2002.
- LLANOS ARELLANO, ABRAHAM PATRICIO. *“Rediseño del Proceso de servicios de mantención para la mejora continua en una empresa de telecomunicaciones mediana”*. Universidad de Chile FCFM, 2005.
- KUSTER, INÉS; CANALES RONDA, PEDRO. “Evaluación y Control de la Fuerza de Ventas: Análisis Exploratorio”. UNIVERSIA BUSINESS REVIEW- ACTUALIDAD ECONÓMICA | PRIMER TRIMESTRE 2006 | ISSN 1698-5117
- *“Relevamiento de los Principales procesos de negocio Duoc UC”*. Octubre 2006.
- VALDÉS, PEDRO; MANTURIOL, ROBERT. *“Sales Force Effectiveness”*. The Marketing Intelligence Review. Daemon Quest, N°4, Junio 2005.
- ÁLVAREZ, IVÁN. *“Apuntes de Control de Gestión Estratégico”*, Universidad de Chile, FCFM. IN576 Cap. 1, 2, 9, 12 y 13. Primavera 2007.
- HOLGADO, ANTONIO. *“Apuntes de IN55A – Rediseño de Sistemas de Información Administrativo”*, Clases 1 y 2. Primavera 2006.
- *“Guía para un sistema de gestión basada en procesos”*, Instituto Andaluz de Tecnología
- *“Las claves de la retribución salarial”*, Artículo de Guía Laboral, del 20 al 26 de Octubre de 2006.
- DÍAZ SÁNCHEZ, RICARDO. *“Motivación y Sistemas de Compensación”*, Deloitte & Touche, 2002.
- DANS, ENRIQUE. *“¿Automatizar la Fuerza de Ventas?”*, Marketing & Ventas, Dossier.
- FISHMAN, ALLEN E. *“Measure sales performance with more than numbers”*. Journal Record, The (Oklahoma City). Jul 19, 1999.
- *“Optimización de la Fuerza de Ventas”*. Daemon Quest – 17/04/2007.
- *“Evaluating Sales Force Performance”*. Sales Management. Marketing 6228.
- MORENO, MARISOL. *“Vender más, invertir menos, optimizar recursos”*. Dossier.
- DÍAZ MONTIEL, ZULAY COROMOTO; GRATEROL RIVAS, MODESTO ELOY. *“Lineamientos estratégicos para la fuerza de ventas del sector metalmecánico”*. Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- *“Resultado Mensual Canal Cobertura”*. Penta Analytics. Octubre – Diciembre 2007.

1.6- ANEXOS

16.1.- Resumen estudio español de uso de variables para controlar fuerza de ventas, a 600 empresas.

Tipo de Variable	Variable	Ítems relevantes	% uso	Importancia (1 a 7)	Importancia media
Control de Resultados	Ventas	Volumen de Ventas (€)	73	5	4,44
	Cuota de Mercado	Cuota de Mcdo. por línea de prodcto.	48	5,1	5,3
		Cuota de Mcdo. Global	58	5,5	
	Cuentas-Clientes	Número de Clientes nuevos	57	4,5	4,52
		Número de Clientes morosos	39	4,7	
	Beneficios	Beneficio neto en euros	48	4,9	4,83
	Pedidos	Número de pedidos en firme (confirm.)	24	5	3,87
Gastos de Venta	Gastos totales	56	5,5	4,13	
Ctrl. de Comportamiento	Visitas	Nº visitas cliente x cliente	48	4	3,96
		Nº visitas por tipo de cliente	24	4,5	
	Gestión del tiempo	Nº visitas por día/periodo	52	4,5	4,49
	Variables cualitativas	Conocimiento del producto	63	5	4,89
		Habilidades de Venta	53	5,5	
Control mixto	De result. y comport.	Entrega de Informes solicitados	47	4	3,69
		Número de clientes descontentos	42	4	

16.2.- Algunas medidas de resultados en evaluación de fuerza de ventas

Output Measures Used in Sales Force Evaluation

Performance Measure	Percent Using	Performance Measure	Percent Using
Sales		Profit	
Sales volume dollars	79%	Net profit	69%
Sales volume previous year's sales	76	Gross margin percentage	34
Sales to quota	65	Return on investment	33
Sales growth	55	Net profit as a percentage of sales	32
Sales volume by product	48	Margin by product category	28
Sales volume by customer	44	Gross margin dollars	25
New account sales	42		
Sales volume in units	35	Orders	
Sales volume to potential	27	Number of orders	47
Accounts		Average size of order	22
Number of new accounts	69		
Number of accounts lost	33		
Number of accounts buying full line	27		

Source: Donald W. Jackson, John L. Schlacter, and William G. Wolfe, "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 4 (Fall 1995), p. 62

16.3.- Bases de comportamiento en la evaluación de fuerza de ventas

Input or Behavior Bases Used in Sales Force Evaluation

Base	Percent Using	Base	Percent Using
Selling expenses to budget	55%	Number of calls per day	42%
Total expenses	53	Number of reports turned in	38
Selling expenses as a % of sales	49	Number of days worked	33
Number of calls	48	Selling time vs. nonselling time	27

Source: Donald W. Jackson, John L. Schlacter, and William G. Wolfe, "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 4 (Fall 1995), p. 62.

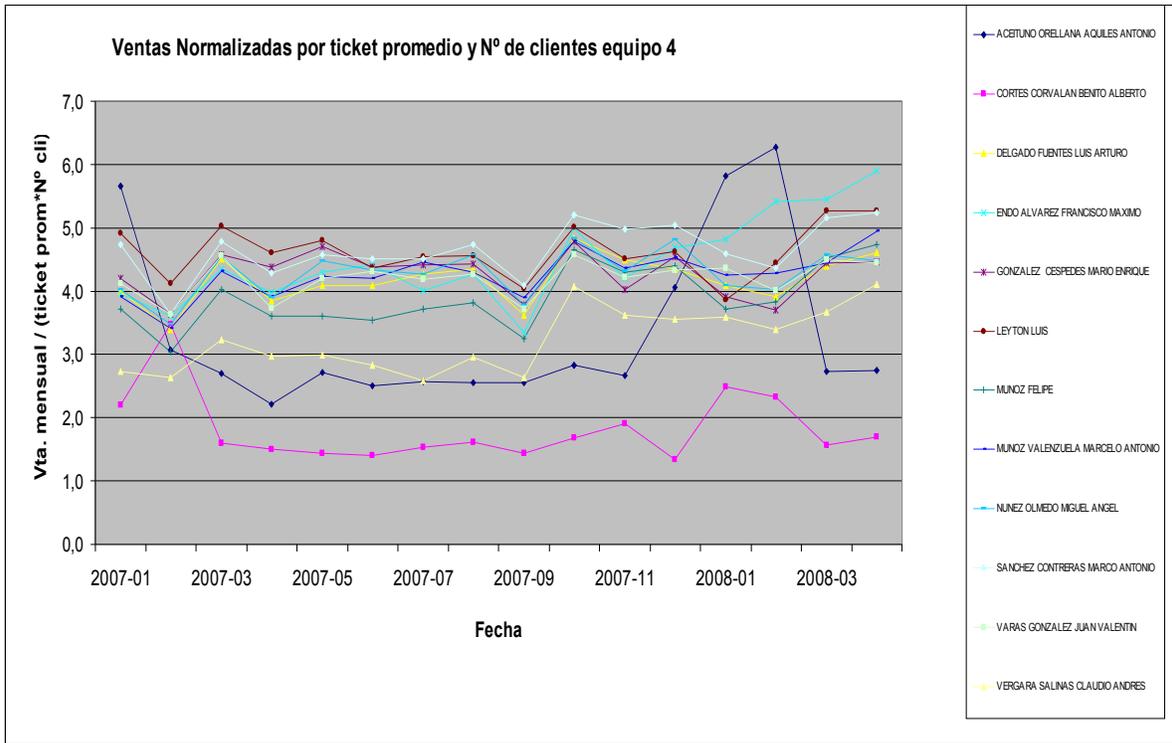
16.4.- Bases cualitativas usadas en evaluación de fuerza de ventas

Table 15-6 Qualitative Bases Used in Sales Force Evaluation

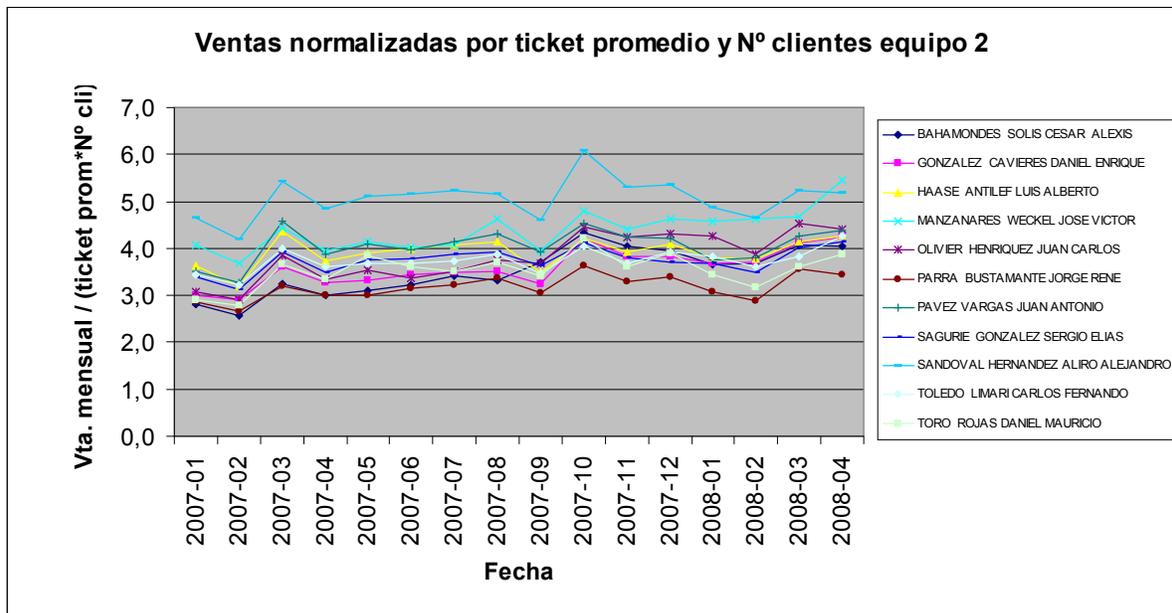
Base	Percent Using	Performance Measure	Percent Using
Communication skills	88%	Time management	63%
Product knowledge	85	Cooperation	62
Attitude	82	Judgment	62
Selling skills	79	Motivation	61
Initiative and aggressiveness	76	Ethical/Moral behavior	59
Appearance and manner	75	Planning ability	58
Knowledge of competition	71	Pricing knowledge	55
Team player	67	Report preparation and submission	54
Enthusiasm	66	Creativity	54

Source: Donald W. Jackson, John L. Schlacter, and William G. Wolfe, "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 4 (Fall 1995), p. 63.

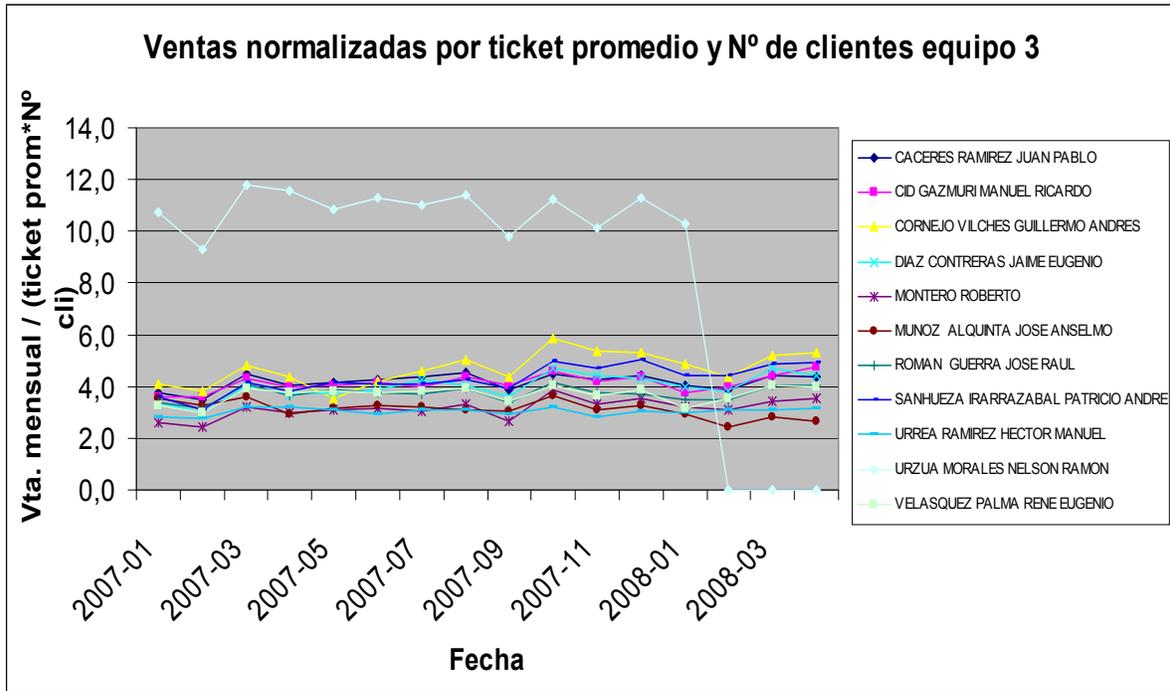
16.5.- Ventas normalizadas por número de clientes y ticket promedio equipo 1



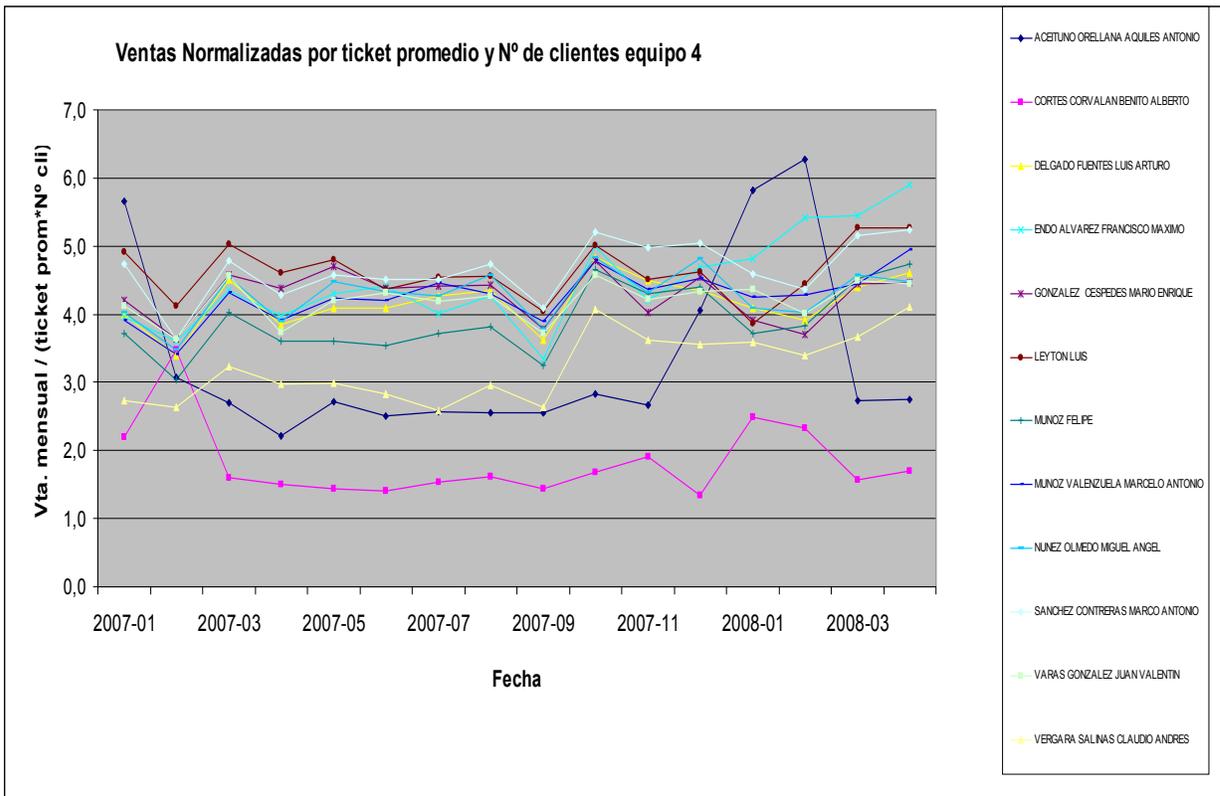
16.6.- Ventas normalizadas por número de clientes y ticket promedio equipo 2



16.7.- Ventas normalizadas por número de clientes y ticket promedio equipo 3



16.8.- Ventas normalizadas por número de clientes y ticket promedio equipo 4



16.9.- Vendedores y la distribución de sus clientes por clúster – Abril

Suma de unos		Cluster						% por Clúster							
Vendedor	Equipo	1	2	3	4	5	6	Total general	1	2	3	4	5	6	Total
ACEITUNO ORELLANA AQUILES ANTO	4		41	2	7	110	141	301	0.0	13.6	0.7	2.3	36.5	46.8	100
ACEVEDO MUNOZ CLAUDIO ARIEL	1	1	38		11	91	102	243	0.4	15.6	0.0	4.5	37.4	42.0	100
AGUILERA NAVARRETE ARTURO CESA	4	3	37		11	128	197	376	0.8	9.8	0.0	2.9	34.0	52.4	100
BAHAMONDES SOLIS CESAR ALEXI	2		39	2	10	125	177	353	0.0	11.0	0.6	2.8	35.4	50.1	100
BETANCOURT MATURANA RICARDO GA	1	1	60	2	21	78	112	274	0.4	21.9	0.7	7.7	28.5	40.9	100
BUNDE MUNOZ SERGIO RODRIGO	1		33	1	19	88	123	264	0.0	12.5	0.4	7.2	33.3	46.6	100
CABRERA LAGOS ENRIQUE PATRICIO	4		32	2	4	121	176	335	0.0	9.6	0.6	1.2	36.1	52.5	100
CACERES RAMIREZ JUAN PABLO	3	1	31		15	79	121	247	0.4	12.6	0.0	6.1	32.0	49.0	100
CACERES REYES PABLO ALEXIS	1		48	1	18	73	91	231	0.0	20.8	0.4	7.8	31.6	39.4	100
CID GAZMURI MANUEL RICARDO	3	2	52		16	60	99	229	0.9	22.7	0.0	7.0	26.2	43.2	100
CORNEJO BRUNEL CLAUDIO CESAR	1	1	45	3	27	89	134	299	0.3	15.1	1.0	9.0	29.8	44.8	100
CORNEJO VILCHES GUILLERMO ANDR	3		47	1	10	92	147	297	0.0	15.8	0.3	3.4	31.0	49.5	100
CORTES CORVALAN BENITO ALBERTO	4	1	105	1	57	150	155	469	0.2	22.4	0.2	12.2	32.0	33.0	100
DELGADO FUENTES LUIS ARTURO	4		43	4	14	102	97	260	0.0	16.5	1.5	5.4	39.2	37.3	100
DIAZ CONTRERAS JAIME EUGENIO	3		41		10	98	144	293	0.0	14.0	0.0	3.4	33.4	49.1	100
DURAN AROS JAVIER ENRIQUE	1		40	1	24	83	97	245	0.0	16.3	0.4	9.8	33.9	39.6	100
ENDO ALVAREZ FRANCISCO MAXIMO	4	1	46	2	14	85	80	228	0.4	20.2	0.9	6.1	37.3	35.1	100
GONZALEZ CAVIERES DANIEL ENRI	2	1	40		18	103	132	294	0.3	13.6	0.0	6.1	36.0	44.9	100
GONZALEZ CESPEDES MARIO ENRIQ	4		41		9	114	133	297	0.0	13.8	0.0	3.0	38.4	44.8	100
GONZALEZ MATURANA MIGUEL ANGEL	1		39	1	17	83	144	284	0.0	13.7	0.4	6.0	29.2	50.7	100
GONZALEZ TRONCOSO FRANCISCO ED	1		48	1	31	88	74	242	0.0	19.8	0.4	12.8	36.4	30.6	100
HAASE ANTILEF LUIS ALBERTO	2		58	2	19	131	168	378	0.0	15.3	0.5	5.0	34.7	44.4	100
LEYTON LUIS	4		53		20	78	108	259	0.0	20.5	0.0	7.7	30.1	41.7	100
MANZANARES WECKEL JOSE VICTOR	2		46	2	33	96	118	295	0.0	15.6	0.7	11.2	32.5	40.0	100
MONJE MARIN ISMAEL ANTOLIN	1	1	44		21	93	102	261	0.4	16.9	0.0	8.0	35.6	39.1	100
MONTERO ROBERTO	3		64	1	23	126	140	354	0.0	18.1	0.3	6.5	35.6	39.5	100
MUNOZ ALQUINTA JOSE ANSELMO	3		51	1	22	92	217	383	0.0	13.3	0.3	5.7	24.0	56.7	100
MUNOZ FELIPE	4	1	36	4	13	87	133	274	0.4	13.1	1.5	4.7	31.8	48.5	100
MUNOZ VALENZUELA MARCELO ANTON	4	5	40	4	10	61	147	267	1.9	15.0	1.5	3.7	22.8	55.1	100
NUNEZ HORMAZABAL LUIS FELIPE	1	1	36		10	73	133	253	0.4	14.2	0.0	4.0	28.9	52.6	100
NUNEZ OLMEDO MIGUEL ANGEL	4		37	1	12	85	120	255	0.0	14.5	0.4	4.7	33.3	47.1	100
OLIVIER HENRIQUEZ JUAN CARLOS	2		32	1	20	90	152	295	0.0	10.8	0.3	6.8	30.5	51.5	100
PARRA BUSTAMANTE JORGE RENE	2		48	2	22	117	143	332	0.0	14.5	0.6	6.6	35.2	43.1	100
PAVEZ VARGAS HECTOR HERNAN	1	1	52	1	21	114	157	346	0.3	15.0	0.3	6.1	32.9	45.4	100
PAVEZ VARGAS JUAN ANTONIO	2		28		14	96	187	325	0.0	8.6	0.0	4.3	29.5	57.5	100
PEREZ CASTRO LUIS ARMANDO	1		37		20	89	108	254	0.0	14.6	0.0	7.9	35.0	42.5	100
ROMAN GUERRA JOSE RAUL	3		62		20	106	113	301	0.0	20.6	0.0	6.6	35.2	37.5	100
SAGURIE GONZALEZ SERGIO ELIAS	2		42	1	16	93	166	318	0.0	13.2	0.3	5.0	29.2	52.2	100
SANCHEZ CONTRERAS MARCO ANTONI	4	1	30	2	19	63	107	222	0.5	13.5	0.9	8.6	28.4	48.2	100
SANDOVAL HERNANDEZ ALIRO ALEJA	2		54		22	108	114	298	0.0	18.1	0.0	7.4	36.2	38.3	100
SANHUEZA IRARRAZABAL PATRICIO	3		59		20	103	88	270	0.0	21.9	0.0	7.4	38.1	32.6	100
SIERRA GUTIERREZ LEONARDO ENRI	1		38	1	19	99	148	305	0.0	12.5	0.3	6.2	32.5	48.5	100
TOLEDO LIMARI CARLOS FERNANDO	2		54		8	121	127	310	0.0	17.4	0.0	2.6	39.0	41.0	100
TORO ROJAS DANIEL MAURICIO	2		37	3	15	88	169	312	0.0	11.9	1.0	4.8	28.2	54.2	100
URREA RAMIREZ HECTOR MANUEL	3	1	13	1	6	80	336	437	0.2	3.0	0.2	1.4	18.3	76.9	100
URZUA MORALES NELSON RAMON	3		9	2	3	16	54	84	0.0	10.7	2.4	3.6	19.0	64.3	100
VARGAS GONZALEZ JUAN VALENTIN	4	2	51	3	19	78	79	232	0.9	22.0	1.3	8.2	33.6	34.1	100
VELASQUEZ PALMA RENE EUGENIO	3	1	37	1	14	100	200	353	0.3	10.5	0.3	4.0	28.3	56.7	100
VERGARA SALINAS CLAUDIO ANDRES	4	2	30	5	22	71	175	305	0.7	9.8	1.6	7.2	23.3	57.4	100
									Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6	
								Promedio	0,2	15,0	0,5	6,0	32,0	46,3	100,0
								Desv. Estándar	0,35	4,15	0,54	2,56	4,84	8,65	