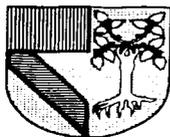


308917  
5



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERÍA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**"MEJORA AL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA  
DE BEBIDAS DE MODERACIÓN EN LA ZONA  
HOTELERA DE CANCÚN"**

**T E S I S   P R O F E S I O N A L**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA**  
**ÁREA: INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A N :**

**ARMANDO BRITO JIMÉNEZ**  
**RAINER ERIK MAERTENS GARCÍA**  
**MANUEL ALEJANDRO MEDELLÍN FERNÁNDEZ**  
**SERGIO FERNANDO VALDÉS MINGRAMM**  
**EDUARDO JOSÉ ZAMARRIPA DE LUNA**

**DIRECTOR DE TESIS: M. EN I. ALVARO AYALA RUIZ**

MÉXICO, D.F.

autorizo a la Dirección General de Bibliotecas  
UNAM a difundir en formato electrónico el  
contenido de mi trabajo  
NOMBRE: Manuel Alejandro Medelín Fernández  
Firma: Manuel Alejandro Medelín Fernández  
FECHA: 25/10/03  
FIRMA: [Firma]

2003

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

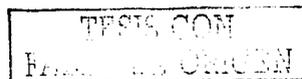
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE:

TEMA	PÁGINA
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES</b>	
1.1 INTRODUCCIÓN .....	4
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	4
1.2.1 EL ENTORNO.....	4
1.2.2 LA EMPRESA.....	7
1.2.3 EL MERCADO.....	8
1.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD.....	9
1.3.1 EN EL MERCADO.....	10
1.3.2 EN LA EMPRESA.....	12
1.4 A DÓNDE SE QUIERE LLEGAR.....	14
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS</b>	
2.1 INTRODUCCIÓN .....	15
2.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN.....	15
2.2.1 AUTOVENTA (Venta Directa).....	16
2.3 PROBLEMA Y NECESIDAD .....	20

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

	<b>PÁGINA</b>
2.4 IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN.....	22
2.4.1 GENERALIDADES.....	23
2.4.2 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	24
2.4.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	26
2.4.4 TENDENCIAS DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	32
2.5 OPCIÓN DE SOLUCIÓN: PREVENTA.....	33
2.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS (ACTUAL VS. PROPUESTO).....	36
2.7 ELECCIÓN DEL SISTEMA (¿POR QUÉ?).....	38
2.8 ESTRATEGIA Y NECESIDAD DE CAMBIO AL SISTEMA PREVENTA.....	39
2.8.1 RETOS DE CAMBIO EN SISTEMAS ACTUALES DE TRABAJO.....	41
2.8.2 CAMBIO DE SISTEMA PREVENTA.....	45
2.8.3 FILOSOFÍA DE OPERACIÓN DE PREVENTA.....	46
<b>CAPÍTULO 3. IMPLANTACIÓN DE PREVENTA</b>	
3.1 INTRODUCCIÓN.....	47
3.2 REVISIÓN ORGANIGRAMA EN LA GERENCIA DE VENTAS.....	47
3.2.1 REVISIÓN ESQUEMA ORGANIZACIONAL DEL ALMACÉN.....	49
3.2.2 PLAN DE CAPACITACIÓN A PREVENTA Y REPARTO.....	51



	<b>PÁGINA</b>
3.2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	54
3.3 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS.....	55
3.3.1 DEFINICIÓN DEL PERFIL DE PREVENTA Y REPARTO.....	55
3.3.2 ESQUEMA DE PAGO.....	57
3.4 OPERACIONES.....	63
3.4.1 PREPARAR ÁREA PREVENTA.....	63
3.4.2 CAMBIOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS.....	63
3.4.2.1 ACTIVIDADES CAPTURISTA DE PREVENTA.....	63
3.4.2.2 PROCEDIMIENTOS ÁREA SISTEMAS.....	64
3.4.3 SELECCIÓN DE VEHÍCULOS DE PREVENTA.....	65
3.5 SISTEMAS.....	66
3.5.1 EQUIPO A UTILIZAR PARA PREVENTA.....	66
3.6 RECOPILANDO Y VALIDANDO LA INFORMACIÓN.....	69
3.6.1 RECOPILANDO LA INFORMACIÓN BÁSICA.....	69
3.6.2 DEPURACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	80
3.7 SIMULACIÓN Y DEFINICIÓN DEL ESQUEMA A IMPLEMENTAR.....	85
3.7.1 PREPARACIÓN DE LA SIMULACIÓN.....	85
3.7.2 EL SIMULADOR.....	86
3.8 REESTRUCTURACIÓN.....	103

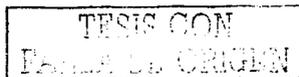
D

TESIS CON  
FOLIO DE ORIGEN

**PÁGINA**

**CAPÍTULO 4. MERCADEO**

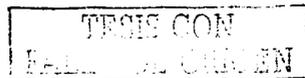
4.1 INTRODUCCIÓN .....	110
4.2 MERCADEO .....	110
4.3 ELEMENTOS BÁSICOS DEL MERCADEO.....	112
4.4 ACCIONES DE MERCADEO.....	114
4.5 NORMAS DE MERCADEO.....	119
4.6 APLICACIÓN DEL MERCADEO EN LA PREVENTA.....	121
4.6.1 ACCIONES DE MERCADEO DEL SISTEMA PREVENTA .....	123
4.6.2 ACTIVIDADES DE MERCADEO DEL PREVENDEDOR Y CLIENTES ...	126
4.7 COMO IMPACTA A LAS VENTAS EL MERCADEO Y EL SISTEMA PROPUESTO.....	127
CONCLUSIONES .....	130
TRABAJOS POR REALIZAR.....	134
BIBLIOGRAFÍA .....	137
ANEXOS	



## INTRODUCCIÓN

En un mercado cada vez más competitivo debido a la globalización y al desarrollo tecnológico que existe, se hace necesario mantenerse a la vanguardia y cambiar las viejas prácticas por nuevas, que garanticen la permanencia e incluso, el crecimiento de la empresa. Esto aunado con la importancia que ha adquirido el servicio al cliente y la optimización de los recursos hacen necesario el mantenimiento y mejora constante de dicha atención, siempre en búsqueda de ofrecer al cliente final un producto de calidad, y de igual forma mantener su preferencia por uno u otro producto o marca.

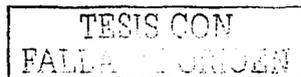
La ciudad de Cancún, Quintana Roo, y en especial la zona hotelera cuenta con gran importancia local, nacional e internacional, ya que se le considera para el país puerta de entrada al mundo dadas la situación y las características geográficas (sus paradisíacas playas, su clima, sus descubrimientos arqueológicos, etc.), el crecimiento demográfico, económico y empresarial, así como la fuerte afluencia de personas de distintas naciones del mundo entero. De esta manera para cualquier empresa ubicada en dicha plaza es una



oportunidad para desarrollar planes de optimización que le ayuden a mantenerse en el mercado, comercializando y distribuyendo sus productos y entendiéndolo que no sólo es el mercado local y su preferencia lo que está en juego, sino también la del mercado internacional.

Tal es el caso de una compañía de distribución y comercialización de bebidas de moderación (cerveza) que atiende el mercado de la zona hotelera de Cancún, Quintana Roo, para poder enfrentar la globalización comercial que implica no sólo competir con el mercado nacional sino también con el mercado internacional, y su respectivo avance o adelanto tecnológico, hace necesario cambiar la forma tradicional de trabajar, misma con la que se ha trabajado desde inicios del siglo pasado, tan sólo adecuándola al entorno de acuerdo a como se iba presentando. Entiéndase que la principal labor es la distribución y comercialización de los productos así como dar servicio al cliente, tanto detallista como consumidor final.

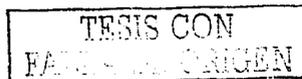
Para cumplir con el objetivo planteado, se analizará la situación de la empresa en general, primero con relación al mercado en cuestión, así como dentro de la misma, abocándonos al área de distribución en primer término, y en segundo, al área de comercialización y de servicio al cliente.



También se analizarán los distintos sistemas o prácticas disponibles en el mercado, considerando las ventajas y desventajas que presenta cada uno de acuerdo a las características del mercado y de la empresa. De esta forma se definirá qué sistema de distribución / comercialización es factible de implementar, así como las implicaciones que esto llevará, tanto actuales como futuras, así como con relación a costos y tiempos.

Teniendo ya la definición del sistema propuesto, se empezará con el proceso de la implantación, describiendo el desarrollo de cada uno de los pasos a realizar, detallando las características de la información a recopilar y desarrollando una propuesta adecuada a las características del mercado y de la empresa. Dentro de esta parte también la intención es desarrollar una sugerencia de sistema de seguimiento y evaluación de resultados además se evaluarán propuestas para seguimiento al sistema implementado, vislumbrando fases futuras o bien, inclusive sugiriendo otros sistemas que surgieran como consecuencia de los resultados obtenidos dentro de un programa de mejora continua.

Por último se presentarán las conclusiones al respecto del análisis realizado, considerando si los resultados obtenidos, tanto en la primera como segunda fase, cubren las expectativas y los objetivos planteados en un inicio del estudio.



## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

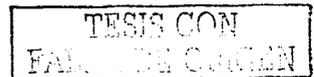
### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo analiza la situación actual de la empresa y se determinan las áreas de oportunidad que se tienen tanto en el mercado, como en la empresa. Así también, se muestra que la empresa puede crecer consolidando al producto como líder en el mercado.

### **1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **1.2.1 EL ENTORNO**

Cancún se ubica en el municipio de Benito Juárez del estado de Quintana Roo, con una extensión territorial de 1,664 km<sup>2</sup>; lo que representa el 3.27 % del territorio del estado. Colinda al Norte con los municipios de Lázaro Cárdenas e Islas Mujeres y el Mar Caribe; al Este y al Sur con el Mar Caribe y con los Municipios de Solidaridad y Lázaro Cárdenas; al

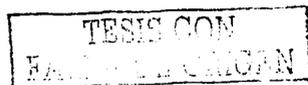


Oeste con el Municipio de Lázaro Cárdenas. Este municipio ocupa una parte de la planicie de la Península de Yucatán. La máxima elevación sobre el nivel del mar alcanza apenas 10 metros, la superficie presenta una suave inclinación de Oeste a Este.

Cancún es más que un destino turístico de renombre, es la puerta de entrada a los vestigios arqueológicos más importantes de la cultura Maya. En sus alrededores se encuentran los sitios sagrados de Tulum y de Chichén Itzá.

La historia de la zona se enriquece con la influencia de los Mayas. La península de Yucatán es el lugar en donde la Cultura Maya prosperó por siglos antes de la llegada de los españoles en 1519. Más de 1200 sitios arqueológicos se encuentran dispersos a sólo unas horas de Cancún en transporte terrestre. Muchos sitios se han restaurado maravillosamente, en tanto que otros todavía están cubiertos por la vegetación de la selva. Incluso la zona hotelera ultra-moderna de Cancún abriga ruinas que datan del siglo 12. Los viajes de un día a los sitios como Tulum, Cobá, y Chichén Itzá brindan a los visitantes la oportunidad de apreciar el trabajo de una de las sociedades antiguas más avanzadas del mundo. Más allá de las ruinas famosas de la zona, la cultura Maya ha sobrevivido a pesar del rápido desarrollo del turismo.

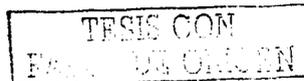
Cancún, cabecera municipal, ha tenido el crecimiento turístico más explosivo de las



últimas décadas. En menos de tres décadas su población ha crecido de unas cuantas decenas de habitantes, para ser la localidad más poblada del estado con 460.000 habitantes. Fue concebido en 1968 por un equipo especial de trabajo del Banco de México, el cual buscaba un sitio ideal en el caribe para desarrollar un Polo Turístico que trajera divisas al país, convirtiéndose en el más importante destino turístico de playa en el país. Se divide en dos sectores: la ciudad y la zona hotelera. La avenida Tulum es la principal de la ciudad. En ella se ubican el comercio y la presidencia municipal. Hacia el Este entronca con la avenida Kukulcán, que conduce hasta la zona hotelera.

Se tiene acceso al municipio por vía terrestre a través de la autopista de cuota Mérida - Cancún, existe también carretera libre. Al interior se tienen carreteras y caminos que permiten la comunicación con el total de las comunidades. Cuenta con una central camionera; dos puertos: Puerto Juárez y Puerto Morelos (este último de altura), numerosas marinas para embarcaciones privadas y el aeropuerto internacional de la ciudad de Cancún, segundo en importancia a nivel nacional.

El turismo es la actividad principal del municipio, es el primer centro turístico del estado y el primer destino de playas a nivel nacional. Tiene aproximadamente 26,020 cuartos de hotel con una ocupación promedio del 74%. La afluencia de turistas es de 3,043,242 de los cuales 2,254,087 son extranjeros, colocándola así entre las 5 ciudades con



mayor afluencia de turismo.<sup>1</sup>

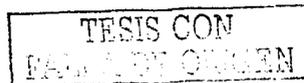
En complemento con el turismo, la actividad comercial también es muy importante, existen todo tipo de establecimientos que se dedican al comercio de diferentes productos desde ropa típica mexicana y artesanías de todo el país, hasta las marcas de prestigio internacional. Se encuentran plazas comerciales importantes, mercados públicos y diversas tiendas departamentales. Como corresponde a un centro turístico importante cuenta con múltiples establecimientos de alimentos y bebidas, discotecas, agencias de viaje, arrendadoras de autos y motocicletas, servicios de transportación turística por cualquier medio, servicios bancarios y financieros, etc. Las opciones para la comida son múltiples, ya que cuenta con más de 200 restaurantes e incluyen cada cadena imaginable de comida rápida además de comida gourmet del mar, especialidades asiáticas, caribeñas, americanas y mexicanas, para nombrar sólo algunos.

## 1.2.2 LA EMPRESA

Bajo este contexto, favorable para el comercio y las empresas de servicios, se pretende analizar el sistema de distribución de una compañía de bebidas de moderación (cerveza) en la zona hotelera de Cancún.

---

<sup>1</sup> <http://www.inegi.gob.mx>

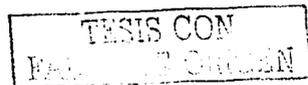


Actualmente la empresa cuenta con 241 clientes en 3 canales, mismos que son atendidos con 6 rutas, el método de venta es directo, es decir, al visitar al cliente se levanta el pedido y se surte, teniendo como consecuencia que a la mitad de la ruta tenga que regresar el camión al almacén para volver a cargar más cerveza. Este tiempo perdido en los traslados de recarga podría ser utilizado para aumentar el número de visitas a clientes.

El promedio de una jornada de trabajo es de 13:43 hrs., tiempo que incluye traslados, visitas a clientes y tiempo administrativo. En esta jornada los vendedores realizan en promedio 18 visitas, y solamente en el 36% de estas visitas se genera compra. En este sentido, la empresa debe de establecer objetivos claros para que los productos se encuentren disponibles en el momento en que el cliente solicite dicho producto. Estos objetivos deben ser consistentes con un análisis previo de la estacionalidad de la demanda, es decir, que el alto periodo de ventas depende totalmente de la temporada alta del turismo que visita Cancún, misma que comienza a finales de febrero y se extiende hasta agosto.

### **1.2.3 EL MERCADO**

El mercado en Cancún para la venta de cerveza en la zona hotelera es de 360 clientes o puntos de venta, de los cuales la empresa atiende actualmente a 241 incluyendo a los clientes mixtos, que son los que compran a varias empresas, teniendo así un 67% de la



participación del mercado.

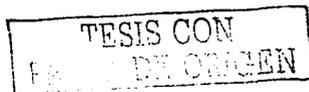
Los principales puntos de venta se encuentran en hoteles, supermercados, minisupers, restaurantes, bares y centros nocturnos, y todos aquellos establecimientos que se puedan considerar como puntos de venta potenciales, donde el consumidor pueda adquirir los productos (cervezas) fácilmente.

Cabe hacer mención, que en el mercado existen varias restricciones que deben ser tomadas en cuenta, tales como restricciones de acceso de vehículos grandes, congestión de tráfico, condiciones de los caminos, horarios de entrega del producto, horarios de centros comerciales, etc.

La empresa logra un nivel de ventas anual de 601,700 cajas con el 67% del mercado, por tal motivo, el objetivo para satisfacer a los clientes e incrementar las ventas es el de mejorar el sistema de distribución actual, definiendo y evaluando también un plan de prevención el cual dirija a los vendedores a entregar el producto a tiempo y sin demoras.

### **1.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

Los lugares en los que se debe enfocar el análisis son los de entretenimiento que



tienen mayor afluencia o son más populares, generalmente visitados por jóvenes y gente madura que están entre los 15 y 32 años de edad. Por lo tanto los hoteles, centros nocturnos, bares y restaurantes son las áreas donde se enfocará el estudio.

Es muy importante que se tenga en cuenta que el nicho de venta más alto son los bares y centros nocturnos, especialmente en los periodos vacacionales del turismo estudiantil nacional y extranjero, por lo tanto, ahí es donde se debe concentrar el apoyo a los clientes dirigiendo campañas de promociones y mercadotecnia para apoyar la venta de los productos, teniendo así la empresa una mayor introducción y altas ventas del producto.

### **1.3.1 EN EL MERCADO**

A continuación se enumeran las áreas de oportunidad detectadas en el mercado en base a un estudio de mercado realizado y a un monitoreo del personal encargado de la venta y reparto del producto:

1. La persona que toma la decisión de compra no está a la hora que llega el camión repartidor.
2. El chofer vendedor no cuenta con el entrenamiento o perfil adecuado.
3. Existe una alta rotación de choferes / vendedores.

4. La posición de chofer / vendedor está manejada por un sindicato.
5. El chofer vendedor no lleva una herramienta estadística para saber la rotación de producto por cliente (i.e. No sabe cuánto y qué desplaza cada cliente).
6. El chofer / vendedor no hace labor de mercadeo y/o refrigeración de producto en el punto de venta.
7. El chofer no sigue una ruta establecida. Vende aleatoriamente en una zona diferente cada día. Los clientes no pueden saber con exactitud cuando será la próxima visita del chofer / vendedor.
8. El cliente no tiene suficiente efectivo para comprar todo el producto que necesita a la hora de la visita.
9. Cuando el vendedor llega a la tienda, hay tiempos muertos ya que el cliente (negocio) atiende a sus clientes.
10. El vendedor no coloca material punto de venta en el negocio del cliente.
11. La compra que realiza el cliente en cada visita no cumple con la demanda real de producto del negocio. El cliente tampoco lleva una estadística de venta por producto.
12. El vendedor tiene jornadas de trabajo extremadamente largas (14-16 horas diarias, seis días a la semana). También trabaja en días festivos.
13. El nivel de educación del vendedor es primaria.
14. El chofer vendedor no impulsa la venta ni los productos (es levanta pedidos).

15. El chofer vendedor tiene una imagen poco apropiada para la venta y atención de clientes.
16. El chofer vendedor no sigue un recorrido permanente ni utiliza datos del censo de clientes para atender su área de ventas.
17. El chofer vendedor no visita al 100% de sus clientes
18. El chofer vendedor toma cerveza en la ruta.
19. El chofer vendedor tiene que cargar y descargar de la unidad, cajas que pesan ~40 Kg. En ocasiones tiene que mover producto del camión para encontrar la marca que esta requiriendo el cliente en ese momento.
20. El chofer vendedor no usa su equipo de protección y es muy propenso a sufrir lesiones de trabajo e incapacidades.
21. El 80% de la venta se genera de contado. Al cargar efectivo, los vendedores son muy propensos a ser asaltados.

### **1.3.2 EN LA EMPRESA**

A continuación se enumeran las áreas de oportunidad detectadas en la empresa en base a un análisis de la operación actual de la empresa:

1. Se tiene estadística de venta por ruta y por zona pero no por cliente.

2. La ruta (el camión), no trae la carga adecuada para abastecer una determinada zona de ventas. El chofer elige y ajusta la carga en base a su experiencia. (i.e. No se lleva la adecuada mezcla y volumen de venta en el camión a la hora de visita de clientes.)
3. El recorrido de la zona de ventas es muy lento pues el camión es sumamente pesado y en ocasiones no hay un lugar donde estacionarlo. Esto también tiene un fuerte impacto en la venta pues se llega muy tarde con los clientes y no se da tiempo a hacer una labor de ventas).
4. La hora de salida del camión se retrasa pues el chofer vendedor tiene que verificar y en ciertos casos ajustar su carga antes de salir al mercado.
5. Si se descompone el camión, se pierde la venta del día en cierta zona.
6. Si la ruta (camión) sale tarde, se pierde mucha venta pues la competencia ya hizo el recorrido con los mismos clientes.
7. Producción: No cubren la demanda real de las rutas y zonas de venta en la mezcla (mix) de producto y volumen.
8. Al no utilizar una estadística adecuada de ventas y distribución, se genera un alto índice de merma.
9. El mal manejo y las condiciones climáticas generan merma.

#### **1.4 A DÓNDE SE QUIERE LLEGAR**

Lo que se pretende con todas estas acciones es proporcionar un eficiente servicio a los clientes e incrementar las ventas de los productos, así como poder extender la cartera de clientes para que a la empresa se le considere confiable en su ramo. Para lograrlo es necesario estar del lado del cliente para poder saber cuáles son sus prioridades y necesidades, satisfaciéndolas y haciéndoles sentir el apoyo de la empresa para el cumplimiento de sus metas. De esta forma se logrará colocar el producto como líder en el mercado.

Por lo tanto se debe marcar como meta el apoyar al cliente dentro de su negocio con acciones tales como:

- Decoración
- Promociones de consumo
- Regalo de artículos promocionales
- Concursos

De esta manera se podrá elevar la confianza y ventas del cliente reflejándose también en la distribución y venta del producto.

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS**

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se describe la situación actual del sistema de distribución, así como el problema y la necesidad que presenta la empresa. Se habla de la importancia que tiene la distribución y su administración. Se hace la propuesta de una opción de solución y en base a las ventajas y desventajas del sistema actual con el propuesto, se determina si la implementación del sistema propuesto es viable.

### **2.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN**

El sistema que actualmente utiliza la empresa es el de autoventa o venta directa. Este sistema se implementó desde los inicios de la empresa, y hasta ahora ha funcionado, sin embargo se sabe que con este sistema sólo un 36% de las visitas a clientes generan ventas y se tiene una participación de mercado del 67%. Esta participación de mercado

equivale a 241 clientes de los 360 que hay en la zona hotelera de Cancún. De los 241 clientes que atiende la empresa 149 son exclusivos y 92 son mixtos. Los clientes mixtos son los que compran el producto a varias empresas.

Los clientes están divididos en tres canales, que son:

- Punto de venta: Licorerías, minisupers, supers, etc.
- Centros de consumo: Restaurantes, bares, discotecas, etc.
- Hoteles

Estos tres canales son atendidos con dos rutas por canal, es decir se tienen en total 6 rutas.

### **2.2.1 AUTOVENTA (Venta Directa)**

Este es el sistema tradicional de venta. En este sistema, una persona es la encargada de realizar las tareas de venta, distribución, cobranza y búsqueda de nuevos clientes. En la empresa, materia de estudio, el chofer es el encargado de realizar dichas tareas. Este es apoyado por una o dos personas que le auxilian en las labores de carga y descarga de producto. Tiene una zona de ventas asignada y un número determinado de clientes.

Por lo general, la escolaridad máxima de los choferes es de primaria, esto provoca en ocasiones un deficiente servicio y mala atención a los clientes.

La venta se realiza día a día, la empresa genera una carga sugerida en base a estadística (carga diaria de mercancía en el camión de reparto). La finalidad es emitir un listado con la carga detallada por artículo, pudiendo ser valorado. Dicha carga sugerida puede y es ajustada por cada vendedor antes de su salida a ruta. Una vez realizadas ciertas visitas y ventas con clientes, el chofer vendedor tiene bastantes dificultades para saber en cualquier momento las existencias del camión. Esto significa que al levantar el pedido el chofer no tiene la certeza de saber si tiene o no el producto que el cliente está solicitando.

En ocasiones el chofer tiene que regresar a la empresa a reabastecerse para poder cumplir con la vistas y requerimientos de los clientes, pero si no dispone del tiempo necesario para hacer este reabastecimiento, tendrá que negar ciertas variedades del producto, creando así desabasto en los puntos de venta.

El 70% de las ventas que realiza el chofer son de contado y el 30% de crédito. En el mejor de los casos, el chofer lleva un control escrito de todas las notas cobradas y a crédito, de tal manera que el chofer, puede visualizar y cobrar en cualquier momento las notas pendientes de un cliente.



venta por cliente. Esto no se realiza, ni siquiera para el 20% de los clientes que generan el 80% de la venta. Es un costo y una actividad que debe eliminarse o implementarse de manera eficiente. Esta es una muy buena muestra de cómo se necesita generar un cambio en el sistema actual.

A continuación se describe la operación del la autoventa en una jornada normal de trabajo:

6:30 am Llega al depósito y checa la carga asignada de producto (en base a estadísticas de venta de la zona a visitar, al día y a la temporada.) y hace los ajustes necesarios a la carga.

7:30 am – 8:30 am Salida a ruta (zona de ventas)

Actividades realizadas durante la ruta:

- Desayuna en el camino y visita a los clientes de ese día y genera las ventas.
- Debe seguir un recorrido permanente (una secuencia lógica de visitas a clientes).
- Puede regresar al deposito (bodega) para reabastecerse de producto.
- Debe colocar material punto de venta (POP).<sup>2</sup>
- Debe hacer labor de refrigeración y mercadeo (rotar y colocar productos

<sup>2</sup> El significado de POP es: *Point of purchase*, y se refiere al material publicitario en los puntos de venta.

en primera posición en los enfriadores y anaqueles del cliente).

- Debe hacer labor venta de productos de alto margen.
- Debe identificar y atender nuevos clientes.

6:30 pm – 8:00 pm Regreso al depósito

- Hace inventario de la carga remanente en el camión.
- Procesa y hace su liquidación del día en caja
- Entrega ajustes a la carga sugerida para el día siguiente

Es claro que en este sistema, el chofer invierte gran cantidad de tiempo en atender a los clientes, y desde el momento en que tiene que realizar las tareas antes mencionadas, y con la presión de cumplir con las visitas a todos sus clientes, hay ocasiones en las que no tiene tiempo para reabastecerse y se ve obligado a negar el producto. Este problema se verá con mas detalle en la siguiente sección.

### **2.3 PROBLEMA Y NECESIDAD**

Después de analizar el sistema actual de venta, se puede identificar un problema, el desabasto de producto en los puntos de venta, ya que como se mencionó, el chofer sale a su ruta con una carga generada estadísticamente y ajustada por la propia experiencia del chofer, pero en ningún momento se sabe la cantidad exacta que cada uno de los clientes va

a requerir. El no tener el producto en los puntos de venta, va a ocasionar que el consumidor final busque el producto en otro lado o inclusive compre productos de la competencia. Así mismo los puntos de venta van a buscar la forma de tener producto recurriendo a la competencia, originándole a la empresa una pérdida en sus ventas y en ocasiones perder la exclusividad del punto de venta.

El tiempo que se invierte en generar una venta y el que se pierde en traslados innecesarios y en ventas no generadas origina que la empresa no tenga el suficiente tiempo para aumentar su participación en el mercado e inclusive aumentar el número de clientes exclusivos.

Es por esto que, la empresa necesita garantizar que los puntos de venta van a contar oportunamente con el producto en la variedad y volumen que requieran, evitando así el desabasto del producto y que tanto consumidores como puntos de venta busquen otras opciones para satisfacer sus necesidades.

Para cubrir sus necesidades, la empresa debe de buscar una opción de solución que minimizando recursos garantice un eficiente servicio a los clientes y una mayor participación del mercado.

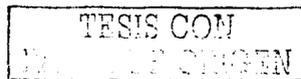
Es importante mencionar que para la empresa, una gran parte de su sistema de venta es la distribución y su administración, ya que sin ella, no se podría tener el producto en los puntos de venta. Por eso en la siguiente sección se habla de su importancia y administración.

#### **2.4 IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN**

Antes de definir el sistema elegido de distribución es necesario, profundizar en la teoría de la administración de la distribución física para diseñar el sistema que nos permita solucionar la problemática detectada, objeto de este trabajo.

Los primeros párrafos se dedicaron a resaltar la importancia del intermediario, para después adentrarse al tema de la distribución física y los temas que de ella se desprenden.

Se considera de gran importancia dedicar mayor espacio al tema, a la distribución física se le está dando el sinónimo de logística, ya que está compuesta por todas las actividades relacionadas con llevar la cantidad adecuada de un producto al lugar apropiado en el momento oportuno.



## 2.4.1 GENERALIDADES

La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra. Los bienes deben además ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan.

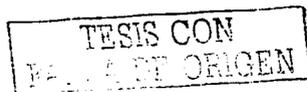
Dentro de la mezcla del marketing<sup>3</sup> la función de la distribución consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para lograr esto es arreglar su venta (y la transferencia de la propiedad) del fabricante al consumidor final. Otras actividades (o funciones) comunes son promover el producto, almacenarlo y correr parte del riesgo financiero durante el proceso de distribución.

Un productor puede llevar a cabo las funciones anteriores a cambio de un pedido (y, supuestamente, un pago) de un comprador, o bien él y el consumidor comparten estas actividades. Sin embargo, en términos generales las empresas denominadas intermediarios realizan algunas de ellas a favor del productor o del consumidor.

El comercio al mayoreo está compuesto por la venta y todas las actividades relacionadas directamente con ella, de bienes y servicios para la reventa, su uso en la

---

<sup>3</sup> Combinación de cuatro elementos: producto, estructura de precios, sistemas de distribución y actividades promocionales, que sirven para satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al mismo tiempo alcanzar sus objetivos de marketing.



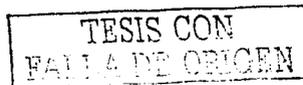
producción de otros bienes o servicios o la operación de una organización. Las formas dedicadas primordialmente a este tipo de venta reciben el nombre de intermediarios, ofrecen economías de habilidad, escala y transacción a otras compañías que participan en la distribución.

Los comerciantes mayoristas son empresas independientes y adquieren la propiedad de los productos que distribuyen. Son los que ofrecen la más amplia variedad de servicios (entre las tres categorías de intermediarios) y, en consecuencia, sus gastos de operación son los más altos.

La distribución física es el flujo de productos de las fuentes de suministro a las compañías y luego de éstas a los consumidores finales. Su meta es llevar la cantidad apropiada de los productos solicitados al lugar indicado en el momento oportuno. Además la distribución física constituye probablemente el único medio disponible de reducir los costos en algunas empresas.

#### **2.4.2 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

La distribución física o logística. En su sentido más amplio, en el caso de los intermediarios incluye la dirección de los flujos de bienes hacia sus estantes y también



desde sus estantes hasta los hogares de los clientes, las tiendas o bien otros sitios de negocios. Las actividades de que consta la distribución física son las siguientes:

- Ubicación de inventario y almacenamiento
- Manejo de materiales (producto: cervezas)
- Control de inventario
- Procesamiento de pedidos
- Transporte

Cualquier decisión referente a algunas de las actividades anteriores repercute en el resto de ellas. La ubicación de un almacén influye en la selección de los métodos de transporte y de las compañías transportistas; a su vez la elección del transportista influye en el tamaño de los embarques.<sup>4</sup>

A través de los años se ha avanzado mucho en la disminución de los costos de producción y otros costos. La distribución física, tal vez sea la última área del marketing con excelentes oportunidades para abatir los costos y pueden obtenerse grandes ahorros en ella. Los gastos de operación más importantes se relacionan con la distribución física en el caso de determinados productos, como las embotelladoras. Algunos negocios que se dedican a la distribución obtienen ganancias pequeñas; así que aprecian mucho cualquier

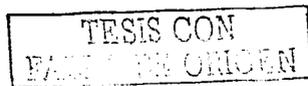
<sup>4</sup> Fundamentos de Marketing, décima edición, McGraw-Hill, 1995, pp. 547.

ahorro. De ahí que cada peso que se ahorre en los costos de distribución física tiene el mismo efecto en las utilidades que un incremento de \$100 en las ventas.

Un negocio tiene un problema (o quizá una oportunidad), cuando su almacén de Aguascalientes está saturado de bienes y hay clientes insatisfechos en Puebla o bien en su almacén de Querétaro hay demasiados bienes y muy pocos en Tabasco. Estos ejemplos indican la importancia de la ubicación en el marketing, sobre todo en lo tocante a la mercancía. Es decir, el surtido de productos debe estar en el sitio apropiado y en el momento oportuno para maximizar la oportunidad de grandes ventas. Esto es lo que la distribución física ayuda a lograr.

#### **2.4.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

La distribución física se refiere al flujo físico de los productos. En cambio, por administración de la distribución física se entienden el diseño y operación de los procesos que permiten el flujo eficiente de los productos. Un buen sistema de distribución física se basa en cinco subsistemas interdependientes: ubicación y almacenamiento de inventario, manejo de materiales, control de inventario, procesamiento de pedidos y transporte. Es preciso coordinar cada uno de ellos con los otros.



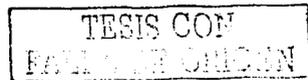
**Ubicación y almacenamiento:** La administración del inventario es la clave para tener éxito en la distribución física. Una consideración importante es el almacenamiento, que abarca diversas funciones: ensamblado, división (de empaques voluminosos) y almacenamiento de productos, así como su preparación para el embarque. Los ejecutivos también han de tener en cuenta el tamaño, la ubicación y transporte de los inventarios. Estas cuatro áreas están interrelacionadas. Así, el número y la ubicación de los sitios del inventario influyen en el tamaño de éste y en los métodos de transporte. Tales interrelaciones suelen ser complicadas.

- *Centros de distribución:* Una buena estrategia relativa a la ubicación del inventario puede consistir en crear uno o varios centros de distribución, o sea instalaciones que se construyen a partir de los mercados y no de las necesidades de transporte. Con ellos se busca construir bajo un techo un sistema eficiente y totalmente integrado para el flujo de los pedidos: recibir pedidos, surtirlos y prepararlos para entregarlos a los clientes. Los centros de distribución pueden aminorar los costos de distribución disminuyendo la cantidad de almacenes, depurar el exceso de inventario y eliminar los casos de falta de existencias.
  
- *Tipos de Almacén:* Todo productor, mayorista o detallista dispone de la opción de operar su propia bodega o bien de utilizar los servicios de un almacén

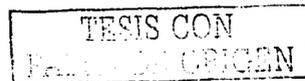
público. Un almacén privado tiende a ser una ventaja si: 1) La compañía desplaza un gran volumen de productos y 2) Si el flujo presenta una fluctuación estacional. Un almacén público ofrece servicios de almacenamiento y de manejo de mercancía a los individuos u organizaciones. Los costos de esto suponen un gasto variable. Los clientes pagan únicamente el espacio que utilizan sólo y cuando lo usan. Los almacenes públicos también ofrecen oficinas y espacio para exhibir los productos, aceptando y surtiendo pedidos a favor de los proveedores. Más aún, los recibos que expiden por los productos guardados pueden servir de garantía colateral para obtener un préstamo bancario.

**Manejo de materiales:** El subsistema de la administración de la distribución física, llamado manejo de materiales, consiste en seleccionar el equipo apropiado para el manejo físico de los productos entre los que cabe mencionar el edificio del almacén. Con un equipo apropiado se logra disminuir al mínimo las pérdidas por rupturas, deterioro y hurto. También se reducen los costos y el tiempo del manejo de materiales.

**Control de Inventario:** Mantener el control del tamaño y composición del inventario es indispensable para un sistema de distribución física. La finalidad del *control de inventario* es surtir los pedidos en forma rápida, completa y exacta, a la vez que se minimiza la inversión y las fluctuaciones de los inventarios.

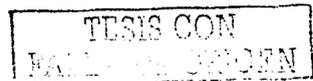


- *Necesidades de servicio al cliente:* Para determinar el tamaño del inventario se encuentra el justo medio entre los costos y los niveles deseados de servicio al cliente. Dicho en otras palabras, ¿qué porcentaje de pedidos espera la compañía llenar inmediatamente con el inventario disponible? Cuando se agotan las existencias se pierden ventas, la buena voluntad del público y hasta clientes. Sin embargo se requiere un inventario muy grande y costoso si se quiere surtir sin tardanza el 100% de los pedidos. Quizá el adelanto más importante en el control de inventario durante los últimos años sean los avances de la tecnología de la computación. Gracias a ellos los ejecutivos están en posibilidades de abreviar el tiempo de entrega y de reducir significativamente el tamaño de los inventarios.
- *Lote económico del pedido:* Los directivos deben establecer la cantidad óptima de reorden cuando llega el momento de reponer las existencias. El lote económico del pedido (EOQ, Economic Order Quantity) es el volumen en que la suma de los costos de mantenimiento de inventario y los del procesamiento de pedidos se encuentran en su nivel mínimo. Por lo regular, al aumentar el tamaño del pedido: 1) Se eleva el costo de mantenimiento de inventario (porque el inventario promedio es mayor) y 2) Disminuye el costo de procesamiento de pedidos (porque hay menos pedidos). En realidad, la cantidad del pedido que



una firma juzga óptima suele ser mayor que EOQ. Ello se debe a que los ejecutivos procuran encontrar un punto medio entre las antagónicas metas de bajos costos de inventario y un servicio esmerado al cliente. Por varias razones, entre ellas obtener una ventaja diferencial, a veces se da mayor prioridad al servicio al cliente que a los costos de inventario. Si se quieren surtir los pedidos de modo oportuno, posiblemente se requiera una cantidad mayor que la cantidad económica.

- *Justo a tiempo:* Una forma común de controlar el inventario, efectuar las compras y programar la producción es el concepto de justo a tiempo (JAT): se compran pequeñas cantidades que llegan justo a tiempo para la producción y luego se produce en cantidades suficientes justo a tiempo para la venta. Cuando se pone en práctica de manera adecuada, el concepto de justo a tiempo aporta muchos beneficios. Al comprar pequeñas cantidades y mantener bajos niveles de inventario de productos, una compañía consigue excelentes ahorros porque disminuye el número de bienes que se dañan, se roban o quedan inutilizados en alguna otra forma. Los programas de producción y de entrega pueden abreviarse, hacerse más flexibles y confiables. Los japoneses descubrieron que la calidad mejora con compras justo a tiempo. Cuando los pedidos son pequeños y las entregas frecuentes, se pueden detectar y corregir rápidamente los



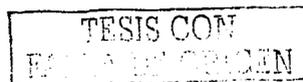
problemas de calidad en los productos recibidos<sup>5</sup>.

**Procesamiento de Pedidos:** Otra parte del sistema de distribución física es un conjunto de procedimientos para recibir, manejar y surtir pedidos. Este subsistema de procesamiento de pedidos debería incluir procedimientos para facturar, conceder crédito, preparar facturas y cobrar cuentas ya vencidas. La compañía puede perder clientela si comete errores en el surtido de pedidos o se tarda mucho en cumplir esta función. Por ello, un número mayor de empresas recurren a la computadora para realizar la mayor parte de sus actividades relacionadas con el procesamiento de pedidos. Un proveedor obtiene varias ventajas al proporcionar a los clientes una tecnología que les ayude a hacer pedidos. Estos tienden a no llevar errores, lo cual viene a mejorar la exactitud y eficiencia del procesamiento de pedidos.

**Transporte:** En muchas compañías, una función importante del sistema de distribución física es el transporte. Los directivos habrán de escoger en cada caso el transporte idóneo, contemplado tres factores principales: mayor flexibilidad, abatimiento de costos y menos manejo físico de los bienes.

---

<sup>5</sup> "Future Vision: The 189 Most Important Trends for the 1990s", Research Alert, Alert Publishing, Long Island City, N.Y., 1990.



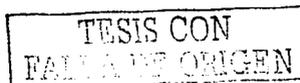
#### **2.4.4 TENDENCIAS DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

- Integración del departamento encargado de la distribución física al departamento de marketing. Esta separación origina problemas cuando una compañía intenta formular estrategias coordinadas de marketing, entre ellas la distribución física<sup>6</sup>.
- Las cada vez más numerosas y necesarias aplicaciones de la tecnología. Varias formas de tecnología, en especial las computadoras, están transformando a la forma en que se llevan a cabo las actividades de distribución física.
- Con el fin de fortalecerse en la industria de la distribución física, algunas firmas empezaron ya a formar alianzas logísticas. Previo contrato, un fabricante y una o más empresas que realizan actividades especializadas de distribución física se asocian para planear y realizar flujos físicos que llevarían los bienes adecuados al sitio indicado en el momento oportuno y en cantidades suficientes. Este tipo de alianza va más allá de la cooperación normal de las organizaciones en muchos aspectos, entre ellos la naturaleza permanente de las relaciones.<sup>7</sup>

La tendencia entre los comerciantes mayoristas es la búsqueda constante de una

<sup>6</sup> William J. Holstein y Kevin Kelly, "Little Companies, Big Exports", Business Week, 13 de abril, 1992, pp. 70-72.

<sup>7</sup> Fundamentos de Marketing, décima edición, McGraw-Hill, 1995, pp. 562.



mejor calidad y de una tecnología más perfecta para mantener la competitividad y acrecentar las utilidades. Así, hoy, dar una mejor capacitación a los empleados para mejorar el servicio al cliente puede aumentar la marca de entregas a tiempo y la utilización de sistemas computarizados pueden reportar beneficios secundarios; por ejemplo, algunos empleados pueden pasar de la recepción de pedidos a servicio al cliente.

Bajo este contexto, la siguiente sección pretende explicar el sistema a implementar para mejorar la distribución de una compañía de bebidas de moderación.

## **2.5 OPCIÓN DE SOLUCIÓN: PREVENTA**

Es el proceso mediante el cual se establecen pedidos anticipados mediante un promotor de ventas que realiza citas o llamadas telefónicas levantando los pedidos, por lo cual se tiene un programa de entregas establecido para cada uno de los clientes.

Algunas características de este sistema son:

- Provee un control de la ruta de clientes y posibilidades de crear nuevos clientes en el momento.
- Brinda información de la variedad y volumen de artículos con las distintas

tarifas de precios.

- Apoya al control de ofertas por clientes y artículos:
  - + Precio especial.
  - + Descuento en % o en unidades
  - + Arreglo de mercancía (p. Ej. 3x2)
  - + Pueden ser acotadas entre fechas y/o a partir de un número mínimo de unidades
- Mensajes de texto libre a la fuerza de ventas, actualizables en cada conexión con la oficina central.
- Posibilidad de asignación de los pedidos a rutas de reparto (esto permite obtener el total de la carga de los camiones)
- Posibilidad de inclusión de comentarios por línea o al final del pedido
- Control de cobros pendientes, posibilidad de establecer riesgos por clientes y efectuar cobros totales o parciales de una o varias facturas.
- Permite la toma inmediata de pedidos y generación de facturas
- Histórico de pedidos por cliente
- Genera pedidos dinámicos y/o prepedidos.
- Permite el vaciado de datos directamente a la PC o a través de módem.\*

---

\* El significado de PC es: Personal Computer, y la abreviatura es el término que se utiliza para denominar a las computadoras personales.

Este sistema estará apoyado en una aplicación que ofrece los siguientes beneficios:

- Evita el difícil trabajo de oficina, mediante la impresión en ruta de facturas.
- Seguimiento completo de la ruta mediante el registro de fechas y horas de visita, incidencias, etc.
- Permite todo tipo de ofertas, regalos o promociones.
- Evita el retraso en el cobro de las notas pendientes, mediante la presentación automática en pantalla de las mismas.
- Confección de los documentos sin ningún error de cálculo.
- Posibilidad de realizar la carga del vehículo en la propia máquina.
- Programa de gestión adaptable por el propio usuario.

Al final del día, se puede obtener un listado con el total de las ventas realizadas, en el que se desglosan por notas de entrega (albaranes), facturas, indirectos, así como los cobros y gastos realizados, incidencias, etc..

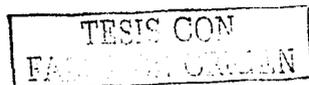
Se establece un control de visitas de tal manera que si realiza una visita no productiva, se refleje el motivo de por qué no compró ese cliente, estableciéndose una serie de causas (vacaciones, competencia, etc.), denominadas incidencias, definibles por el usuario. Esto permite también llevar el control horario de las visitas.

Se pueden realizar pedidos y traspasarlos a la PC; así mismo se pueden recibir pedidos desde la PC y hacer la factura de modo automático, funcionando así como preventa.

El programa incluye una calculadora accesible desde distintos puntos para facilitar la labor del vendedor. En cualquier momento, puede consultar antes de imprimir la nota, las líneas de venta del mismo y el importe total. Se puede modificar/crear clientes y/o artículos en ruta. Los clientes pueden aparecer por orden de visita según una ruta previamente establecida, y clasificada por días. Mediante un listado, la máquina informa de aquellos productos que han sido vendidos por debajo o por encima del precio de tarifa y del precio medio de venta. Se contemplan 3 tipos de IVA, con sus correspondientes recargos y hasta 4 tarifas de venta. Se pueden cobrar notas que no figuren en el fichero de cobros pendientes, por ejemplo de otro agente.

## **2.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS (ACTUAL VS. PROPUESTO)**

Las ventajas y desventajas del sistema actual de distribución (venta directa) son las siguientes:



### **VENTAJAS:**

- El vendedor representa a la compañía ante cada cliente. Así mismo el vendedor busca incrementar el volumen.
- Existe una oportunidad de venta de cajas adicionalmente, ya que el producto se le entrega al cliente en el momento de la venta.
- Rutas muy eficientes en costo para clientes de bajo volumen.

### **DESVENTAJAS:**

- Si la carga no se pronostica correctamente, existe la posibilidad de que la ruta regrese con producto no vendido incrementando los costos del almacén.
- Un camión puede quedarse sin producto a mitad de la ruta, o bien, si tiene poco inventario de algún producto, el vendedor lo racionara, de cualquier manera, se pierde venta.
- Agregar productos nuevos dificulta el pronóstico de ventas.

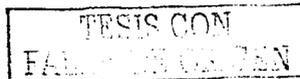
Las ventajas y desventajas del sistema de distribución propuesto (preventiva) son las siguientes:

### **VENTAJAS:**

- Rutas previamente establecidas.
- Maximización de la utilización de los camiones.
- Mayor facilidad de introducir nuevos productos, ya que el repartidor no vende al pie de camión.
- Puede lograrse una venta más sofisticada en canales clave tales como autoservicios y restaurantes de prestigio; planes de negocio, calendarios promocionales, y P O P de calidad.
- Disminución de inventarios.

### **DESVENTAJAS:**

- La entrega se realiza uno o dos días después del levantamiento del pedido.
- Hay más de una persona dando servicio a un mismo cliente, consecuentemente menor velocidad de respuesta a necesidades emergentes.
- Más costoso en clientes de bajo volumen (atendido por dos personas).

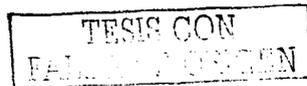


## 2.7 ELECCIÓN DEL SISTEMA (¿POR QUÉ?)

Una vez revisados los temas contenidos en el presente capítulo y después de haber integrado la teoría y la experiencia que hemos encontrado en la práctica, se propone utilizar el sistema de preventa, en esta sección se explicará el por qué se considero como el más adecuado.

Debido a que la preventa es un sistema desarrollado especialmente para la toma de pedidos de la fuerza de ventas en la calle, es el sistema que se consideró adecuado para adaptarlo en la empresa, ya que cuenta con características específicas que nos permiten llevar una administración más sana, controlar inventarios de manera más precisa, aumentar el dinamismo de los pedidos, registrar históricos de cada cliente, además de flexibilizar la aplicación de métodos mercadológicos acordes al producto.

Estas son sólo algunas de las razones más importantes para considerar un cambio en el sistema de distribución. Estamos convencidos que una adecuada adaptación de este sistema nos puede llevar a elevar la eficiencia del servicio al cliente, así como un incremento en las ventas hasta lograr posicionar el producto como líder en el mercado.



## **2.8 ESTRATEGIA Y NECESIDAD DE CAMBIO AL SISTEMA PREVENTA**

La motivación fundamental para realizar el presente análisis, radica en la necesidad de fortalecer la alianza y crear vínculos permanentes con clientes y cadenas de distribución. De tal forma, que todos los esfuerzos generados por cualquier organización y que van vinculados a lograr incrementos de participación de mercado y volúmenes de venta, sean enfatizados en una sola cosa: cumplir con los estándares y requerimientos de los clientes. Lograr la identificación de variables claves de desempeño que aseguren un óptimo nivel de servicio en la cadena de distribución. Pero, ¿Por qué hacerlo?

¿No es suficiente la demanda actual de productos y servicios para nuestra empresa?

¿El mercado se encuentra más competido?

¿La competencia se ha tornado más agresiva?

¿Qué debo hacer para retener a mis clientes?

¿Existen nuevas modalidades de venta, mercadotecnia u operación que resultan sumamente interesantes tanto para clientes actuales como potenciales?

Si esto es real,

¿Cómo puedo retener y desarrollar a mis actuales clientes?

¿Cuáles son las actitudes, aptitudes, cambios organizacionales y/o de operación que debo adoptar para hacer frente a la nueva situación de mercado?

¿Qué herramientas o estrategias existen para este fin?

¿Cuáles son los problemas reales y potenciales con los que me enfrentaré si decido generar este cambio?

¿Por dónde empezar?

¿Requiero realmente este cambio?

¿Puedo cambiar?

¿Puedo implementar el cambio en mi organización?

Para resolver estas y otras interrogantes que se presentarán en el camino del cambio, es imprescindible adoptar los siguientes postulados:

1. No existe nada más constante que el cambio.
2. El que no cambia perece.
3. Todo trabajo es un proceso.
4. Todo proceso puede y debe ser mejorado.

Pero resulta que al hablar de cambio o al implantar procesos diferentes a los actuales, por pequeños que sean, se generan mecanismos automáticos (muy poderosos) de

auto defensa, que limitan o impiden el desarrollo. Es por ello que se hace un paréntesis sumamente necesario, en referencia al CAMBIO.

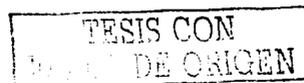
## **2.8.1 RETOS DE CAMBIO EN SISTEMAS ACTUALES DE TRABAJO**

Cuando en el ambiente empresarial nos encontramos con el tema de cambio, nos viene a la mente una serie de imágenes y recuerdos que en muchos de los casos conllevan emociones tales como ansiedad, anhelo, tristeza, dicha, orgullo, ira, y apego.

Es cierto que en algunas ocasiones estos cambios realizados, se presentaron como grandes retos que desafiaban a nuestra persona y que influenciados por nuestro ego y por la necesidad, lograran que nuestros mejores esfuerzos se vieran inmersos en realizar ese cambio.

Cambio es el comentario guía, la innovación y los cambios por los que hoy en día atraviesan las empresas y se encuentra, sin sorprender a nadie, que se puede obtener suficiente información a este respecto, ya que existe mucha de ella.

Es también del conocimiento que en un mundo de cambio constante, se hace necesario el preparar planes y estrategias de operación continuamente, porque lo que en



algún momento tuvo éxito, es posible que en este momento no sea así, o simplemente se convierta en un absurdo probarlo ya que la obsolescencia prevalece día a día.

Así que lo que se necesita no son datos, sino información concisa que brinde una visión real de qué es lo que se debe hacer.

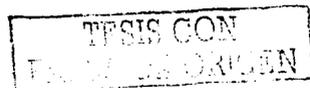
He aquí, la definición de cambio como aparece en el diccionario: "Ceder una cosa por otra, alterar, transformar, convertir".<sup>9</sup> Implica una radical alteración o cambio, por algo más.

En estos días se trata con el cambio constantemente, con todo tipo de procesos, en todas sus magnitudes y en todos los aspectos, ya que no existe nada más constante que el cambio.

En el ámbito empresarial, se habla sobre globalización, nuevas formas de reestructurar una empresa, diferentes formas de reconfigurar a los trabajadores, nuevas formas de manejar las relaciones con los clientes y proveedores, cómo mantenerlos. Cuando sumamos todas estas diferentes influencias, nos percatamos de que lo que se tiene, es un contexto completamente diferente al de hace diez años.

---

<sup>9</sup> Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, 1976

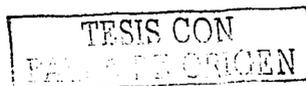


Si nosotros estamos por tomar esta "filosofía" de cambio, primero se tiene que reconocer que no sólo las cosas han cambiado, sino qué y cuáles son esos cambios. Posteriormente al haber visto el esquema, de una forma MACRO, será tiempo de examinar cómo se va a manejar ese cambio, qué es lo que no ha cambiado y requiere ser modificado o adecuado y que está en estos momentos impactando nuestro trabajo.

Es importante subrayar que el darse cuenta de todo esto, no es lo único que nos va a poner en camino, ya que el transformar la actitud hacia un cambio positivo, puede y debe ser el primer paso, pero al no alterar nuestro ambiente, nuestros hábitos, la manera en que hemos venido haciendo las cosas hasta ahora, todo esfuerzo será inútil.

Para generar un cambio en cualquier organización es necesario que éste no comience desde los niveles inferiores, sino del máximo nivel de supervisión, ya que éste es el motor que va impulsar que se genere el cambio, no sólo porque se necesita convicción para que las cosas se hagan, sino porque en todo momento tiene que haber convicción e involucramiento, para que esto se continúe de nivel en nivel hasta llegar al inferior dentro del organigrama (proceso en cascada).

Todo esto tiene como premisa un mercado más exigente y una competencia cada vez más agresiva, en donde las principales empresas beneficiadas, serán aquellas que



cumplan con los requisitos de los clientes tanto en precio como en **SERVICIO** siendo este último parte medular de la competitividad ya que es considerado no una ventaja competitiva, sino "**La Ventaja Competitiva**".

Es por ello que sólo las empresas más preparadas, abiertas al cambio, en búsqueda constante de la productividad y con una mentalidad de servicio y mejora constante, serán las que podrán cumplir con los tres objetivos fundamentales: Generar Utilidades, obtener la Permanencia y cumplir con la Filosofía de Servicio, en concreto, generar Lealtad y bienestar para la organización.

Es muy importante detectar las áreas de oportunidad, haciendo a un lado la "**Ceguera de Taller**", la cual dificulta la tarea de encontrar, esas áreas de mejora, con las que se vive día a día. Dicho efecto, suele suceder al estar en constante contacto con los problemas, sin que éstos tengan solución, lo cual hace que se aprenda a vivir con ellos y en un cierto momento formen parte de la misma empresa, consciente o inconscientemente.

Los "**Agentes de Cambio**" tienen como prioridad el encontrar estas áreas de oportunidad y establecer alternativas de solución a través de conocer y analizar el contenido de trabajo dentro de los departamentos, entender el flujo de las operaciones, determinar las actividades y prioridades en que se deben enfocar los mejores esfuerzos.

crear un cambio de actitud positiva e involucrar al personal clave de los departamentos ya que el cambio debe darse a través de ellos.

## **2.8.2 CAMBIO AL SISTEMA PREVENTA**

El presente estudio está integrado por los elementos fundamentales de operación del programa de desarrollo de ventas: PREVENTA. Donde se definen los procesos a ejecutar en Centro de Distribución y Campo (mercado), consolidando estrategias básicas para la eficiente aplicación del programa.

El sistema PREVENTA necesita ser implementado pensando en la creciente necesidad de generar acciones para incrementar las ventas y disminuir costos de operación.

A diferencia del sistema AUTOVENTA cuya operación descansa en nuestros choferes-vendedores, PREVENTA, requiere de un perfil diferente de vendedores, uso de avanzada tecnología y cambios en la distribución y manejo de productos desde la bodega hasta el detallista. También se da un gran enfoque a las acciones diarias de venta y mercadeo en el punto de venta. El detallista o cliente, se verá beneficiado con fuertes aumentos en sus utilidades. Con este nuevo sistema de ventas, se podrán implementar técnicas de venta-mercadeo, promociones y descuentos PREFERENCIALES, así como

incentivos por mercadeo y venta.

### **2.8.3 FILOSOFÍA DE OPERACIÓN PREVENTA**

El éxito del programa está fundamentado en el compromiso, la acción y sinergia de todos y c/u de los niveles que integran la Bodega, fuerza de ventas y reparto, como una nueva cultura y disciplina en la estructura de la organización con un enfoque de servicio, buscando hacer sentir a los involucrados que son triunfadores y líderes en el área de ventas y distribución.

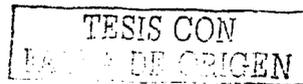
## **CAPÍTULO 3. IMPLANTACIÓN DE PREVENTA**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El propósito de este capítulo es el de realizar el análisis que implica la implantación del Sistema de Preventa como solución para el incremento del volumen y/o cobertura de la empresa dentro del mercado de la zona hotelera de Cancún, Quintana Roo, así como la mejora en la atención al cliente. De igual forma se formularán los requerimientos que las distintas áreas que conforman la empresa tendrán que realizar.

### **3.2 REVISIÓN ORGANIGRAMA EN LA GERENCIA DE VENTAS**

Se debe considerar que un organigrama es la estructura de cómo una empresa y departamentos deben de funcionar por lo que la Gerencia de Ventas es el departamento indicado de que las metas se cumplan y por esta razón los jefes de ventas deben de estar siempre en contacto con su jefe inmediato como con su plantilla de prevendedores,



promotores, vendedores, ayudantes y anaqueleros ya que éstos son los que diariamente se encuentran en el campo y sienten los cambios y giros que el mercado presenta en donde este personal deberá de reportar diariamente como también alimentar con su "Hand Held" la computadora cada día.<sup>10</sup>

A continuación se muestra cómo debe de estar organizada la gerencia de ventas (Fig. 3.1):

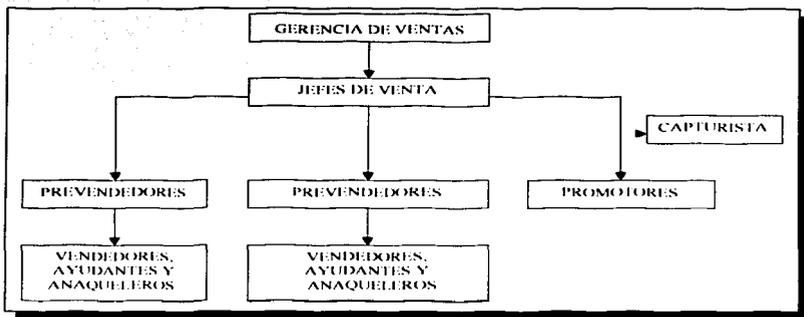


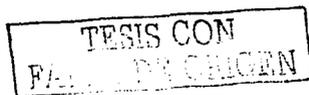
Figura 3.1 Organigrama de la gerencia de ventas

Otra de las responsabilidades del departamento de ventas es la de prever los cambios que se pueden dar en el almacén, así como establecer junto con el departamento de personal, planes de capacitación para lograr una mejor integración del sistemas de preventa.

<sup>10</sup> El término en inglés *Hand-Held* se refiere a un ordenador personal de mano o terminal portátil.

### 3.2.1 REVISIÓN ESQUEMA ORGANIZACIONAL DEL ALMACÉN

Básicamente no hay cambios en el esquema organizacional dado el volumen y la participación de mercado que se tienen. En plazas donde el volumen que se maneja y donde la participación de mercado es baja, en ocasiones es necesario contar con un área de "ensaladas" o de "piñatas", términos que en el caló de los almacenes se refieren a cuando cajas o tarimas se tienen que armar con distintos productos o presentaciones. Los únicos cambios que se pudieran presentar son con relación al horario de carga de los camiones, dado que la carga ya va a ser definida por los pedidos realizados por el prevendedor y no a juicio del vendedor, o con relación al volumen que se quisiera alcanzar por el área comercial. Pero depende del esquema que se vaya a implementar ya que se puede definir entre sistema N a N y sistema 1 a 1, donde éste último es cuando una ruta de reparto atiende a sólo una ruta de preventa, mientras que el anterior es cuando más de una ruta de preventa o de reparto atiende a una o más rutas de preventa o reparto. Cuando el esquema seleccionado es N a N tiene el inconveniente de que es necesario esperar a que lleguen todas las rutas de preventa para poder armar las cargas del camión y entonces proceder a cargarlo, mientras que cuando es un esquema de 1 a 1 o algo sencillo como 1 a 2, sólo se tiene que esperar a que regrese una ruta de preventa para poder definir las cargas de las rutas de reparto.



Los cambios sugeridos son contar con más personal en el turno de la tarde/noche o cuando se realicen las operaciones de descarga de envase y carga de producto a las unidades y sólo contar con el personal mínimo necesario para el turno de la mañana o cuando las actividades del almacén son mínimas. Se considera personal mínimo de almacén un montacarguista, un ayudante de almacén y un almacenista. Las funciones de éstos sería recibir producto de planta, selección de envase, así como rotación del almacén para mantener los niveles de frescura del producto, manejando un sistema Primeras Entradas, Primeras Salidas.

Con este nuevo sistema de preventa, se elimina la carga paseada de cada ruta y las ventajas que se presentan con este sistema son:

- Ahorro en tiempos de carga
- Disminución de inventarios
- Disminución de merma
- Ahorro de combustible
- Disminución de tiempos de reparto.
- Eliminación de recarga de rutas de reparto
- Optimización de espacio en bodega
- Eficiencia de rutas

- Eficiencia en producción

### 3.2.2 PLAN DE CAPACITACIÓN A PREVENTA Y REPARTO

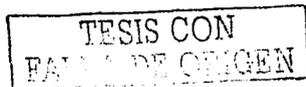
En sí toda la operación tendrá una capacitación general del sistema de preventa. Esta se especializará de acuerdo a las funciones, operación y responsabilidad de cada empleado.

El plan de inducción para prevendedores y repartidores básicamente será como se muestra en la tabla 3.1. En el Anexo A se detalla el plan de inducción para prevendedores y repartidores de nuevo ingreso y de los que ya están integrados a la empresa.

Los puntos importantes en los que hay que poner mayor atención para la capacitación en las diferentes áreas son:

#### **Preventistas:**

- Manejo y conducción de motocicleta.
- Vialidad.
- Mantenimiento de motocicletas
- Venta técnica e imagen
- Censos



**Tabla 3.1 Plan de inducción**

Prioridad	Tema de capacitación	Duración					Energía		Gasto de		Ayudante
		(hrs)	Ingresos	Prevededor	Atmósfera	Preparación	SERVIR	Supervisor	Dist.	Personal	
1	Inducción a la empresa	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	Manejo de la nueva TP	8	8	8		8		8			
2	Manejo del sistema de prevención	2	2								
2	Sistema de prevención en SISAGE	8	8								
2	Sistema de Prevención	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	Funciones del prevededor	2		2				2	2		2
2	Funciones del reparador	2				2		2	2		2
3	FCE para prevededor	1		1				1	1		1
3	FCE para reparador	1				1		1	1		1
1	Calidad en el servicio	8	8	8	8	8	8	8	6	8	8
1	Introducción al SERVIR	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
1	Capacitación del sistema	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
1	Mercadeo	5		5		5		5			
3	Servicio técnico	2		2		2		2			
3	Leyes de alcoholes	2		2		2		2			
2	Cálculos comerciales	2		2		2		2			
2	Políticas comerciales	4	4	4		4		4			
2	Manejo de crédito										
2	Promociones										
2	Otras ayudas										
2	Descuentos										
2	Exclusivas										
3	M-T de canal	3		3		3		3			3
1	Manejo de producto	2		2	2	2		2			2
1	Selección de envase	2		2	2	2		2			2
3	Técnicas de venta y negociación	16		16		16		16			
3	Terminología de la empresa	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL			43	70	26	70	21	73	27	21	29

- Recorridos Lógicos
- Mercadeo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Sistema Preventa
- Manejo y operación de hand-held o computadora de mano
- Reportes de sistemas

**Choferes:**

- Sistema Preventa
- Carga sugerida vs carga preventa
- Cargas de emergencia
- Mercadeo
- Imagen y servicio a cliente
- Reportes del sistema

**Personal de Sistemas:**

- Sistema Preventa
- Manejo y operación de hand-held o computadora de mano
- Software Hand-Held
- Reportes del sistema

**Personal de Almacén:**

- Sistema Preventa

- Carga sugerida vs carga preventiva
- Cargas de emergencia
- Reportes del sistema
- Logística de almacén

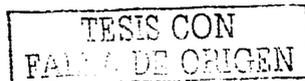
**Resto de Personal:**

- Sistema Preventa básico
- Mercadeo básico

### **3.2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Debemos considerar que la selección del personal debe cumplir con los objetivos marcados por la empresa y puesto. Además cada vez que exista la oportunidad de contratar a un nuevo integrante este debe de ser seleccionado entre varias personas y que además se consideren los siguientes puntos:

- Objetivos corto, mediano y largo plazo.
- Cuáles son las expectativas que el nuevo empleado tiene dentro de la empresa si fuera contratado.
- Desarrollo del empleado en trabajos en equipo.



- Grados de responsabilidad en los momentos que la empresa lo requiera.
- Ubicación de su vivienda, para calcular la complejidad que el trabajador tendrá para su traslado.

Después de las entrevistas programadas y de las evaluaciones de cada uno de los participantes el departamento de Recursos Humanos deberá de programar una entrevista con el solicitante del nuevo empleado para su valoración y visto bueno para que posteriormente se efectúe la contratación de la persona indicada.

### **3.3 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.3.1 DEFINICIÓN DEL PERFIL DE PREVENTA Y REPARTO**

Se debe de analizar que la persona que ocupe este puesto debe de cubrir con los requisitos propuestos además de que debe demostrar la capacidad de controlar, ser líder y formar equipos de trabajo para generar con los prevendedores una fuerza de ventas necesaria para cumplir las metas establecidas por la dirección y gerencia. Por lo tanto primero se debe tomar en cuenta al personal dentro de la compañía como por ejemplo, la persona que sobresalga del nivel supervisión, con habilidades de negociación, venta instrucción y experto en mercadeo será un candidato potencial para ocupar el puesto.

A continuación de describe perfil de preventa que se desea:

**Experiencia previa / educación:**

- Un año en ventas como supervisor / preventista (como mínimo)
- Cultura de Mercadeo Plus ampliamente desarrollada
- Preparatoria o carrera técnica.
- Experiencia en grupos Blitz y/o de captura de clientes

**Perfil Personal:**

- Habilidad, tutoria y comunicación
- Empuje
- Influencia
- Capacidad para controlar acciones y planes

**Personalidad:**

- Extrovertido, mente abierta.
- Integración
- Liderazgo / empuje
- Orientación a resultados
- Dinámico

**Edad:**

- De 25 a 32 años.

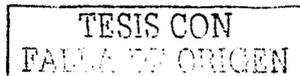
**Sueldo Propuesto:**

- De acuerdo a Zona. (arriba del nivel supervisión)

### **3.3.2 ESQUEMA DE PAGO**

El esquema de pago se refiere a la forma en que se habrá de retribuir al vendedor, o en el caso de preventa, al prevendedor y repartidor. Ya que al cambiar la forma de entregar el producto, cambia la forma de remuneración. En el esquema de Venta Tradicional o Venta Clásica al vendedor se le retribuía económicamente de acuerdo al volumen de venta que hubiese alcanzado, o en el último de los casos si es que hubiese alcanzado la meta que la parte Comercial de la Empresa haya establecido, ya sea por día, semana, mes, semestre o anual. En la empresa se maneja un porcentaje fijo o base y otro porcentaje variable de acuerdo al volumen de venta, dándole más peso a la parte variable que la fija en una relación 70 – 30 %.

Esta forma de trabajo, aunque para algunas otras empresas puede ser útil aún en la actualidad, quizás por las características del producto que se maneje, o bien por las políticas



que se tengan establecidas, para otras empresas genera problemas que dificultan la misma operación, como es el caso de ventas de último momento, manejo de consignas, ampliación de créditos y por ende cartera vencida, pérdida de producto, mermas, recargas, así como una pérdida o nulo seguimiento al concepto de servicio al cliente.

Para preventa, como parte primaria es el servicio del cliente por lo que el sistema de pago o retribución cambia, también porque las actividades de cada personaje cambian, el prevendedor tendrá como prioridad la atención y el servicio al cliente dándole la seguridad al cliente de que el pedido que se genere se cumplirá al 100%, teniendo también la disponibilidad de darle un seguimiento a la parte de mercadeo y de cartera. Por ende al prevendedor no se le puede medir sólo por el volumen de cajas que venda, si no que se le tendrán que establecer factores críticos para medirlo.

De la misma forma reparto tendrá como función primaria la entrega del producto en las mejores condiciones, dejando atrás el proceso de negociación, sólo deberá de cumplir con la negociación establecida antes por el prevendedor.

Dado que no se tiene un antecedente en la empresa para la definición de esquema de compensación que maneja la preventa, es necesario realizar un sondeo con otras empresas que ya cuenten con este sistema y cuyos productos tengan cierta semejanza con el nuestro.

como puede ser refresco, para poder definir, tanto el porcentaje que se vaya a manejar de compensación variable y fija (Tabla 3.2), así como los factores críticos por los cuales se calificarán a los prevendedores y repartidores.

**Tabla 3.2 Estudio de Compensaciones**

<b>Estudio de Compensaciones</b>				
<b>Pre-Vendedor</b>	<b>Sigma Alimentos</b>	<b>Pepsi</b>	<b>Cerveza Moctezuma</b>	<b>Peñafiel</b>
Sueldo Base	3,920			
Comisiones	5,124	6,000	7,500	2,530
Ingreso Base	9,044	6,000	7,500	2,530
Incentivos	700		400	
Percepción Total	9,744	6,000	7,900	2,530
Ingreso Compens	13,928	7,711	11,246	3,302

Vendedor Detallista (Promedio Ponderado): \$7,286

De esta forma se estableció que los factores de éxito serán (Tabla 3.3):

**Tabla 3.3 Factores clave de éxito**

<b>Factores Clave de Éxito</b>	
<b>Prevendedor</b>	<b>Repartidor</b>
Volumen	Eficiencia de Visita
Cientes con Compra	Productividad de la Visita
Portafolio de Clientes	Frescura
Efectividad de Visita	Credito
Credito	
Productividad de Refrigeración	
Frescura	

TESIS CON  
 FECHA DE ORIGEN

Los sueldos se integraran de la siguiente forma (Tablas 3.4, 3.5 y 3.6):

**Tabla 3.4 Integración de Sueldo**

**Prevendedor:**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Volumen de Ventas	50%
Efectividad de Visitas	15%
Cartera	20%
Pedidos No Rechazado	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Repartidor:**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Cajas Entregadas	60%
Cobranza	20%
Pedidos No Rechazado	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tabla 3.5 Factores de integración de sueldo variable**

**Efectividad de la Visita**

% Efectividad	% Sueldo var. \$
0-25	0
26-36	50
37-47	70
48-58	80
59-70	90
71-80	100
81-90	120
91-100	140

**Pedidos Entregados vs Prog.**

Efectividad	Sueldo var. \$
0-89	0
90-95	10
96-100	100

**Volumen de Ventas**

% Cumplimiento	% Sueldo var. \$
0-85	0
86-90	80
91-95	85
96-99	95
100	100
101-105	110
106-110	120
111-115	130
116-120	140

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tabla 3.6 Incentivos**

<b>Incentivos</b>	
<b>Prevendedor:</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Sueldo</b>
Inventarios Meta	
Frescura	
Mercadeo	
Conquista	
<b>TOTAL</b>	<b>1.500</b>
<b>Repartidor:</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Sueldo</b>
Frescura	
Mercadeo	
Efectividad de Entrega	
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3.4 OPERACIONES**

#### **3.4.1 PREPARAR ÁREA PREVENTA**

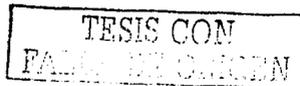
No se requiere de un área adicional. Sólo adaptar cubículos individuales para cada preventistas y los enlaces necesarios con el sistema de preventa. Cabe señalar que depende de las actividades que se le responsabilice a los provedores, ya que si se le va a dar un mayor peso a las actividades de mercadeo, será necesario pensar en un área donde puedan guardar sus materiales como preciadores, pósters, cenefas, etc. También pudiera ser necesario que cuenten con una terminal donde tengan la posibilidad de acceder al sistema para la consulta de información del cliente o inclusive poder consultar sus propios indicadores.

#### **3.4.2 CAMBIOS EN EL ÁREA DE SISTEMAS**

##### **3.4.2.1 ACTIVIDADES: CAPTURISTA DE PREVENTA**

Las actividades que se tendrán que desarrollar en el área de sistemas serán las siguientes:

- Configurar Sistemas / Software de acuerdo a las características requeridas.
- Vigilar, controlar y asegurar un óptimo stock de papelería y recursos del



sistema.

- Captura de información que alimente el sistema.
- Evaluaciones diarias.
- Gestión, administración y emisión de reportes de operación.
- Control administrativo del programa.
- Consultas (atención telefónica)
- Estados de cuenta
- Impresión de facturas

### 3.4.2.2 PROCEDIMIENTOS ÁREA SISTEMAS

El cambio al sistema de venta requiere de la adecuación del equipo de cómputo actual y de la instalación de nuevo software, realizando las pruebas necesarias para garantizar el buen funcionamiento del equipo (Fig. 3.2).

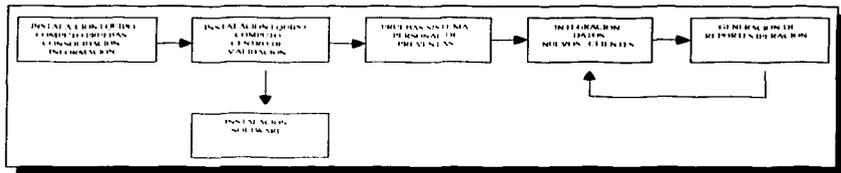


Figura 3.2 Proceso en el área de sistemas

El capturista debe de ser una persona capaz de mantener el sistema actualizado y en óptimas condiciones debido que la base de datos es la información con la que cuenta la empresa sobre los clientes, ventas, inventarios y análisis de la situación actual del mercado.

La persona tiene la obligación de proteger la información y entregarla diariamente al jefe de ventas quien deberá de revisar y entregar los reportes a la gerencia para evaluar el alcance actual que el departamento lleva.

Hoy en día los sistemas y programas con los que cuenta una empresa son la base del éxito en el desarrollo de cada departamento y un posicionamiento en el mercado importante ya que esta herramienta simplifica y globaliza la información y necesidades de cada uno de los clientes con los que se cuenta.

### **3.4.3 SELECCIÓN DE VEHÍCULOS DE PREVENTA**

Debido al gran número de clientes que tiene que visitar los prevendedores y a los problemas de tráfico que se presentan en el área hotelera de Cancún, se tomó la decisión de que el mejor vehículo para su desplazamiento son las motocicletas. Hay que mencionar también los problemas de estacionamiento, por lo que un automóvil quitaría mucho tiempo al buscar un lugar donde estacionarlo.

La motocicleta que se propone para este trabajo es la Stunt – Yamaha, ya que es una motocicleta de chasis ultraligero ofreciendo libertad de movimiento y una ágil conducción. No es una motocicleta de alta velocidad por lo que representa un menor riesgo para los prevendedores.

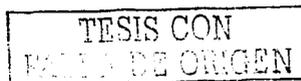
Tanto las motocicletas como los cascos tendrán los logotipos de la empresa con la nueva imagen del sistema de preventa. Así mismo, la empresa proporcionará uniformes a los prevendedores tanto para la identificación como para el cuidado de la imagen de los mismos.

Los vehículos de reparto no tendrán ningún cambio, se seguirán utilizando los mismos con los que cuenta la empresa.

### **3.5 SISTEMAS**

#### **3.5.1 EQUIPO A UTILIZAR PARA PREVENTA**

Cada prevendedor necesitara una Hand-Held o computadora de mano tipo PDA , la cual servirá para recolectar e imprimir pedidos y cobranza y emitir los reportes correspondientes, una vez que la información sea descargada en sistemas. La información que se genera en el área de sistemas será la siguiente:



**Proceso diario de ruta:**

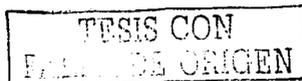
- Transmisión de información a la terminal portátil
- Recepción de información de la terminal portátil
- Emisión de pedidos y cobranza diaria

**Proceso diario final:**

- Emisión de pedidos diarios
- Emisión de cobranza diaria
- Emisión de resumen diario de operaciones
- Exportación de información diaria
- Cierre diario

**Proceso mensual:**

- Emisión de pedidos mensuales por producto
- Emisión de pedidos mensuales por línea de producto
- Emisión de pedidos y saldos mensuales por zona
- Emisión de pedidos y saldos mensuales por ruta
- Emisión de pedidos y saldos mensuales por supervisor
- Emisión de pedidos y saldos mensuales por vendedor
- Emisión de pedidos y saldos mensuales por tipo de cliente



- Emisión de pedidos y saldos mensuales por grupo de clientes
- Emisión de pedidos y saldos mensuales por cliente

**Proceso anual:**

- Cierre anual

**Catálogos del sistema:**

- Productos
- Líneas de productos
- Zonas
- Rutas
- Supervisores
- Vendedores
- Tipos de cliente
- Grupos de clientes
- Clientes
- Descuentos a clientes

Una vez implementado el sistema de preventa se propondrá la utilización de un sistema global de posicionamiento (GPS-Global Positioning System) para motocicletas.

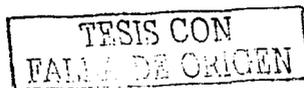
Este será usado primeramente para disminuir el robo de unidades y en una segunda fase para monitoreo y administración de rutas.

### **3.6 RECOPILANDO Y VALIDANDO LA INFORMACIÓN**

#### **3.6.1 RECOPILANDO LA INFORMACIÓN BÁSICA**

Para poder proponer distintos esquemas o escenarios confiables es prioritario contar con toda la información necesaria y en el formato adecuado. Esto para poder realizar el análisis de acuerdo a los indicadores actuales del mercado. En el caso de este estudio lo importante es contar con una base de datos de los clientes que componen el mercado, de ser posible tanto de los clientes que se atienden así como de los que atiende la competencia. Esto no siempre es posible, pero es una de las ventajas que ofrece el sistema de Preventa, ya que el prevendedor al no realizar la labor de entrega de las cajas cuenta con el tiempo suficiente como para poder levantar un censo de los clientes de la competencia, por lo menos en lo que se refiere a su ubicación geográfica, imagen y giro al que pertenece.

En cuanto al manejo de la base de datos de los clientes de la compañía es necesario definir cuáles serán los campos que se necesitan tener para el análisis, así como aquéllos que nos pudieran ayudar en un futuro para el seguimiento del proyecto, así como para siguientes optimizaciones.



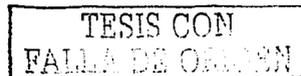
Lo primero fue definir sobre qué sistema o paquete de software trabajar, dada la diversidad que se cuenta hoy en día. La definición fue trabajar sobre un sistema simple de hoja de cálculo, formato que es aceptado por varios de los programas comerciales, además de su simplicidad de trabajo, y que la empresa ya cuenta con varios de dichos programas. El manejo de la información ya es a través de estos programas comerciales (Excel, Access) y como controlador de la base de datos se cuenta con un programa basado en AS400 desarrollado específicamente para la empresa, compatible con los programas antes mencionados.

Para iniciar la recopilación de la información, se utiliza la base de datos con la que cuenta la empresa actualmente, en esta base de datos se tienen una gran cantidad de información denominada Generales, como lo es (Fig. 3.3):

**Número de cliente:** Es el número con el que se identifica cada cliente en el sistema y no puede repetirse. Se compone de 7 dígitos.

**Ruta Actual:** Este campo vincula a cada cliente con la ruta que lo atiende y define quién es el responsable del manejo del crédito del cliente. 4 dígitos.

**Nombre del Negocio:** Identifica la Razón Social del Negocio. 25 dígitos.



**Propietario:** Identifica a la persona que es dueña del negocio, del permiso o bien que es el encargado de atender el local. 20 dígitos.

**Dirección:** Se cuenta con la dirección donde se dio de alta el negocio. 35 dígitos que incluye el nombre de la calle, número y cruzamientos.

**Colonia:** Identifica la colonia a la que pertenece la dirección antes mostrada. 15 dígitos.

**Tipo de cliente:** Se define si el cliente es detallista, mayorista o minorista. 9 dígitos.

**Condición:** Diferencia si el cliente tiene preferencia exclusiva por nuestras marcas, de la competencia o por ambas. 5 dígitos.

**Canal:** Identifica si es centro de consumo, punto de venta o eventos. 2 dígitos.

**Giro:** Según la clasificación de canal, identifica los distintos giros (restaurante, bar, cantina, centro nocturno, hoteles, minisúper, bodega, tendejón, licorería, etc.). 7 dígitos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Nivel Socioeconómico:** Marca a qué nivel pertenece el negocio según las características del local, colonia y consumidores que acuden. 2 dígitos.

**Días de visita:** Identifica los días propuestos a visitarse que en el caso de venta tradicional automáticamente se le asigna de lunes a sábado o simplemente no se respeta. Se identifica por la inicial de cada día de la semana tomándose miércoles como W. 7 dígitos.

**Estatus:** Identifica la situación de los clientes para cobertura. Puede ser activo si es que está trabajando normalmente, baja para aquellos clientes que ya no están trabajando y ya no van a volver a abrir, cerrado para aquellos clientes que por alguna razón no están trabajando al momento, pero se tiene pensado que van a volver a trabajar, e Inactivo para aquellos clientes que por alguna razón la compañía no está trabajando con ellos (p.ej. cliente moroso). Cabe señalar que cuando un cliente pasa al estatus de Baja ya no se puede cambiar a otro estatus. 8 dígitos.

NUM DE RUTA	NUM DE CLIENTE	PROPIETARIO I	ESTABLECIMIENTO	DIRECCION	COLONIA	NACION SOCIAL	TIPOCITE	CONDICION	CITROINTR	GRU	ESTATUS
W1	1	LESI MENDOZA PEPE	LESI BAR	ASERRIERTO	Z FEDERAL	LESI MENDOZA PEPE	DETALLISTA	EIG COCME	CITROCONS	MINIREST	ACTIVO
W1	1	MANA BANANA SA DE CV	MANA BANANA SA DE CV	INT AEROP. REPT. INTERNA	LOS YUC	MANA BANANA SA DE CV	DETALLISTA	EIG COCME	CITROCONS	MINIREST	ACTIVO
W1	52	ROLAND OPERAC DE REST SA DE CV	CASA PIZANDEL	PASEO MEXICAN		ROLAND OPERAC DE REST SA DE CV	DETALLISTA	MOTO	CITROCONS	REST	ACTIVO
W1	52	ESPECTACULARES CA CASA SA DE CV	DISCO DANCING	BLVD. MEXICAN 1113		ESPECTACULARES CA CASA SA DE CV	DETALLISTA	EIG COCME	CITROCONS	DISCO	ACTIVO
W1	526	OPERADOR DE RESTAURANTES SA DE CV	REST BAR FAMILIAR	BLVD. MEXICAN 1113		OPERADOR DE RESTAURANTES SA DE CV	DETALLISTA	EIG COCME	CITROCONS	REST	ACTIVO
W1	444	VALLADARES BUENF CARLOS	LA SALTAS	BLVD. MEXICAN 1113		VALLADARES BUENF CARLOS	DETALLISTA	EIG COCME	CITROCONS	MINIREST	ACTIVO

Figura 3.3 Datos Generales

TESIS CON  
FALLA EN LA ENTREGA

Ene/00	Feb/00	Mar/00	Abr/00	May/00	Jun/00	Jul/00	Ago/00	Sep/00	Oct/00	Nov/00	Dic/00	Ene/01	Feb/01	Mar/01	Abr/01	May/01	VTA ANO	PROM VTA	TOTAL
10.75	11.25	11.61	9.9	9.36	9.96	10.81	13.37	4.63	4.94	7.25	6.0	10.7	12.36	13.62	9.75	7.0	1.184	91	16.7
19.31	16.29	22.74	36.1	17.01	25.29	30.0	40.70	19.16	19.92	16.90	22.25	17.28	36.22	42.01	34.29	22.94	1.285	261	28.3
1.45	1.6	1.97	1.22	1.57	4.36	4.46	7.2	0.97	1.16	1.0	1.3	1.66	1.66	3.07	1.90		274	23	3.7
36.3	14.6	24.52	10.1	4.26	28.29	37.25	28.39	50.36	38.53	51.26	39.66	30.2	24.29	51.15	66.11		18.346	1129	177.35
7.31	7.84	8.66	4.73	3.2	16.57	2.26	17.32	6.21	4.84	8.22	6.07	6.81	7.36	1.27	4.21		1.191	96	116.8
1.22	1.3	0.97	0.96	0.4	2.64	0.22	0.0	1.11	0.97	0.77	0.0	1.23	1.02	0.28	0.75	0.66	188	12	14.2

Figura 3.4 Ventas totales

De la base de datos comercial se obtienen las ventas totales por mes del año anterior y del año en curso (Fig. 3.4), esto para obtener las tendencias de ventas, poder observar la estacionalidad del mercado y poder anticipar eventos como las vacaciones de verano, época de carnavales, vacaciones de primavera (spring break) o la temporada de huracanes. También se obtienen las ventas diarias de los meses promedio, para poder analizar el comportamiento del mercado a través de la semana, obtener la frecuencia de compra promedio mensual. En una futura optimización se obtendrían las ventas por marca presentación para poder hacer un análisis más profundo de cada cliente de acuerdo a sus preferencias de compra, pudiendo realizar una venta más especializada comparando el portafolio que se pudiera manejar para cada giro y nivel socioeconómico contra las compras de cada cliente (Fig. 3.5).

NUM DE CLIENTE	ESTABLECIMIENTO	DIRECCION A	PRODUCTO	PRESENTACION	MARCA	QNE1	QNE2	QAD3	QAD4	QNE5	QNE6	QNE7
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	TELEATE UNIFORME TOTAL	LATA	TELEATE UNIFORME	0	0	2	3	0	0	0
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	AMBAR	MEJIA	WAMBAR	0	0	0	0	0	0	0
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	CAJER LARA	MEJIA	CAJER	0	0	2	3	0	0	0
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	SUPERIOR	MEJIA	SUPERIOR	0	0	2	3	0	0	0
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	SOL CLARA DUAL	MEJIA	SOL CLARA DUAL	0	0	4	0	0	0	0
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	AVIA	FRANCO	AVIA	0	0	1	0	0	0	0
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	MILCO	MEJIA	TEMA	0	0	1	0	0	0	0
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	AVIA	LATA	CAJER	0	0	2	3	0	0	0
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	LARA DOPHINE	LATA	SOL CLARA	0	0	2	3	0	0	0
101	5 LIONS BAR	AEROPUERTO FEDE QUINTE	AVIA	LATA	TEATE	0	0	2	0	0	0	0

Figura 3.5 Venta de marcas por cliente

La demás información que se requiere recopilar es:

### INFORMACIÓN FÍSICA:

- Territorio
  - + Mapa del territorio del mercado de la distribuidora
  - + Indicar límites exteriores del territorio
  - + Localización de la distribuidora (agencias)
  - + Territorio adyacente, identificar quién los atiende su localización (otras distribuidoras)
- Planta Abastecedora
  - + En un mapa mostrar la fuente de abastecimiento, identificando distancias y tiempos.

- **Rutas de distribución**
  - + **Identificar las áreas de venta**
  - + **Información del censo y del mapa de cada territorio**
  - + **Tiempo de ruta**
    - \* **Llegada a agencia**
    - \* **Tiempo en agencia**
    - \* **Salida de agencia**
    - \* **Tiempo traslado**
    - \* **Tiempo de ruta (# visitas, # visitas c/compra, tiempo entre visitas)**
    - \* **Tiempo de regresa a agencia**
    - \* **Llegada instalaciones**
    - \* **Tiempo administrativo**
    - \* **Salida agencia**
  - + **Estadísticas de ruta**
    - \* **Número de detallistas por canal**
    - \* **Ventas e ingresos del 2000 a la fecha**
    - \* **Visitas programadas diarias**
    - \* **Visitas no programadas**
    - \* **Visitas con compra**

- \* Visitas sin compra
  - \* Visitas no realizadas
  - \* Promedio ventas por día
  - \* Inventarios de camión al salir de agencia y al regresar
- Plano de Instalaciones
    - + Plano de instalaciones indicando entradas y salidas de rutas y demás vehículos
    - + Flujo usual de vehículos
    - + Flujo de trabajo, tiempos de actividades en la agencia. Tiempos de carga y descarga de camiones
  - Plano de espacios de la distribuidora
    - + Identificación del Layout
    - + Bosquejo de las áreas indicando capacidades de almacenamiento
  - Inventario
    - + Inventarios de los últimos 12 meses, desglosado por SKU<sup>11</sup>
      - Inv. Inicial
      - + Entradas

<sup>11</sup> El termino SKU se refiere a "Stock Keeping Unit" y será traducido para el presente trabajo como Producto.

- Ventas
- Pérdida por ventas
- Salidas
- +/- Ajustes
- Inv. Final
- + Proceso de inventario indicando responsables
- + Proceso de orden de producto
  - \* Proceso de ordenar producto a planta
  - \* Proceso para el pronóstico
  - \* Identificar responsables
- Equipo de operación/distribución
  - + Lista de equipo (camiones, carros, pick ups, motocicletas, etc.) por marca y tipo, tipo de caja y capacidad de carga
  - + Lista de montacargas identificando a que área están asignados

#### **VENTAS E INFORMACIÓN DE MERCADO:**

- Información de ventas y mercadotecnia
- Por cada SKU obtener información del año anterior y del año actual a la fecha

en cajas y pesos de:

- + Volúmenes vendido
  - + Ingreso total bruto
  - + Descuentos en efectivo
  - + Separar descuentos directos en factura y rebajas que no aparecen en la factura
  - + Descuentos por bonificación
  - + Costo de los bienes vendidos
  - + Margen Bruto
- 
- Lista de Precios
  - Por cada SKU proporcionar el volumen de venta mensual en cajas para año anterior y año actual a la fecha
  - Listado de canales de mercado, clientes totales y por agencia por canal

#### **INFORMACIÓN FINANCIERA:**

- Por cada SKU indicar componentes del costo de ventas
  - + costos variables
  - + costos fijos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

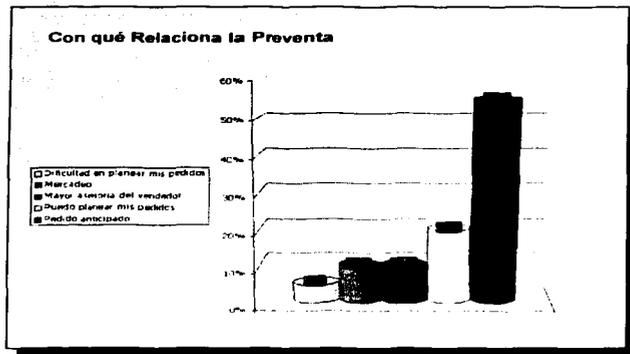
- Obtener organigrama, detallando formas de pago y sueldos
- Estado de resultados de la distribuidora comparando a lo anterior y actual a la fecha
- Costos y gastos de vehículos
- Situación contable del empaque
- Costos de los productos de operación

Cabe señalar que también se puede realizar durante el proceso de obtención de información una encuesta de aceptación del sistema a implementar, en este caso preventiva, comparando con otros productos o empresas que ya cuenten con este servicio (p.ej. refrescos, papas, dulces, agua, etc).

De esta encuesta se obtienen resultados como los siguientes:

Se observa que los detallistas perciben a la preventiva como un simple pedido anticipado en un 55% y sólo en un 20% la perciben como que puede planear mejor sus pedidos, dejando sólo un 20% que la relaciona con mercadeo y con asesoría del prevendedor. La mayoría de los clientes 55% esperan en la preventiva mayor servicio por parte del personal de ventas, aspecto que junto con el manejo de inventario se identifica como aspecto positivo de la preventiva (Fig. 3.6).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**Figura 3.6 Resultados de encuesta**

### 3.6.2 DEPURACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información referente a los tiempos de las rutas se obtiene subiéndose a las rutas, tomando los tiempos de cada actividad (Fig. 3.7). Esto es necesario realizar hasta que se cubra toda la ruta, es decir que se visiten todos los clientes. Es recomendable que la toma de tiempos sea una actividad única, ya que en ocasiones se realiza durante el abordaje a rutas la validación del punteo o si es que no se cuenta con éste, la localización de los clientes en los mapas, o bien la validación del censo. Esto afecta los tiempos de visita en cada cliente contaminando la información. La localización de los clientes en los mapas y la validación

del censo si se puede realizar en una segunda actividad, e inclusive se recomienda sea abordado o en compañía del supervisor o el encargado de darle mantenimiento al maestro de clientes o del responsable de los créditos.

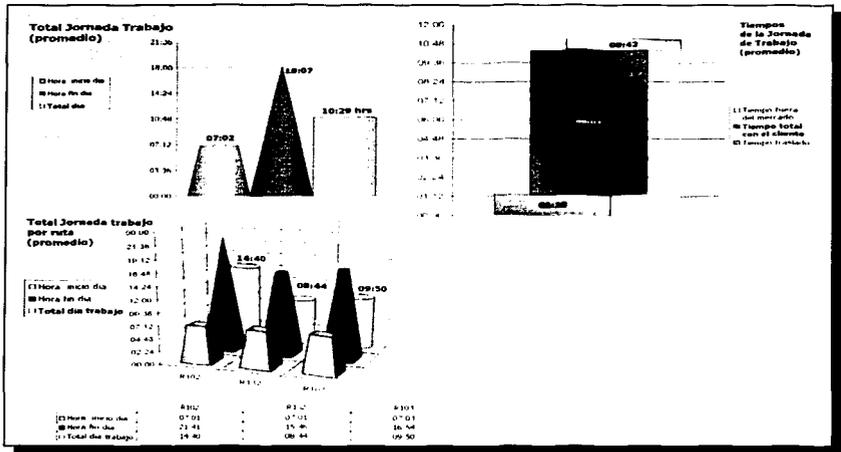
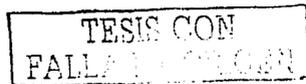


Figura 3.7 Tiempos de ruta

Es importante depurar la base de datos para considerar los clientes que el sistema de preventa vaya a atender dado que en un inicio es importante que el sistema cubra las necesidades de los clientes que actualmente atiende la empresa. Si se consideran todos los

clientes se corre el riesgo de que el sistema quede muy holgado, lo que significa en costos elevados y recursos desperdiciados. Por ello se separan los clientes activos, los que no son eventos (inclusive eventos se recomienda que no sea atendido por preventa dada la inconsistencia que presentan), los que son exclusivos de la empresa y mixtos, los que tengan venta en los últimos 3 meses (para tener suficiente información para el estudio), así como identificar los clientes mayoristas y los minoristas o detallistas del mayorista dado que hay que definir el manejo que se les dará dado el volumen que manejen, así como la relación que se tenga con ellos. Esta depuración se deberá realizar en conjunto con la fuerza de ventas dado que ellos son los que tienen el conocimiento del cliente, o se supone debiera de tenerlo, así como con los supervisores que son los responsables del manejo de la información básica del cliente.

Una vez depurada la base de clientes se realiza la digitalización de los clientes, misma que se realizó en los mapas durante el abordaje a ruta. De igual forma deberá de realizarse en conjunto con la fuerza de ventas. Es importante tener el cuidado de respetar la ubicación exacta del negocio dentro de la cuadra (en medio o en esquina). El programa para la digitalización de los clientes será MAPInfo (Fig. 3.8), software que maneja cartografía del INEGI y bases de datos compatibles con cualquier hoja de cálculo que se pueda tener en formato de texto, aparte de poder crear mapas propios. En el proceso de digitalización se hará de acuerdo al número de cliente para poder relacionarlo con la base de datos que ya se



cuenta.

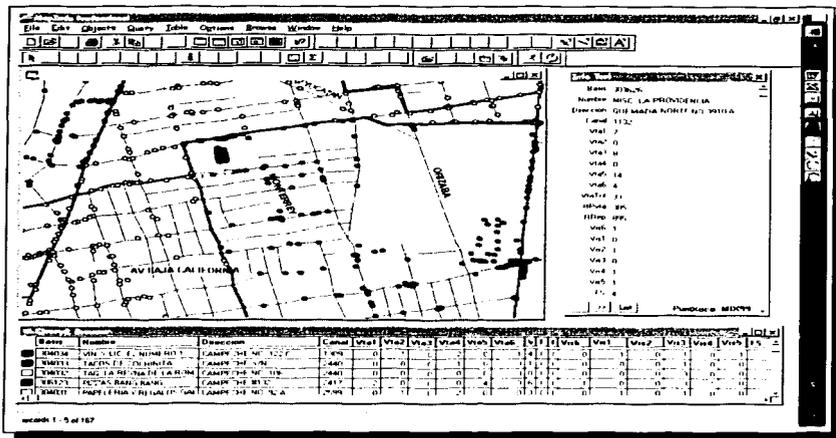


Figura 3.8 MAPIInfo

Una vez que se tenga la base de datos depurada y relacionada con el punteo en la cartografía, se identificarán los clientes que pertenecen a una ruta para poder delimitar cada ruta, así como las áreas de supervisión si es que existieran. Con ello se complementa la obtención de la información base, la cual se le presenta a los supervisores, jefes de ventas y gerentes para su revisión y validación. Paralelamente se vuelve a realizar un abordaje de

ruta para de una muestra validar si hay error en los datos o en el punteo. El proceso de muestreo básicamente es tomar el 10 % de los clientes de la ruta y de acuerdo al resultado obtenido considerar que el resto de la información tiene el mismo comportamiento o características. De esta forma si se tiene más de un 1% de error se tiene que revisar la base de datos con el personal de ventas, supervisores e inclusive jefes de venta.

Es importante señalar que se encontró en el análisis de la información básica que muchos de los campos que se tienen en el maestro de clientes o no son aprovechados, o bien se manejan de forma incorrecta, como es el caso de la dirección o colonia, ya que en muchos casos se encuentra que la dirección es la del permiso o la de residencia del propietario, y no necesariamente donde se encuentra el negocio. También se notó una gran subjetividad en lo referente al giro o nivel socioeconómico, ya que depende de la visión que tenga el vendedor y / o el supervisor, lo cual depende del nivel socioeconómico cultural que éste tenga.

Una vez hecha la presentación de la información depurada al nivel superior de la empresa (gerente o jefe de ventas), y teniendo su aprobación sigue la etapa de armado del escenario propuesto.

### **3.7 SIMULACIÓN Y DEFINICIÓN DEL ESQUEMA A IMPLEMENTAR**

#### **3.7.1 PREPARACIÓN DE LA SIMULACIÓN**

Para poder realizar la simulación del escenario para el sistema a aplicar, en este caso de preventa, es necesario completar la base de datos con la que ya se cuenta, para poder armar un simulador. También es necesario establecer cómo se va a querer hacer el análisis, ya que se puede realizar considerando el mercado en general, o bien realizar el estudio de acuerdo al giro o canal o con alguna otra especialización. Para completar la base de datos necesitamos saber la frecuencia de servicio o de visita, que no es más que contar cuántas veces se le visita al cliente, así como incluir la frecuencia de compra, que es cuántas veces nos compra el cliente. En ambos casos se necesita el valor tanto semanal como mensual. Se considera semana de 6 días así como 4,35 semanas por mes (esto de dividir 365 días entre 12 meses y luego entre 7 días que comprende una semana normal), eso para que no afecte que algunos meses tienen 31 días y otros 30, aparte de febrero que cuenta con 28 días.

También es necesario obtener cuál es el volumen de cajas que vende cada cliente por mes (Fig. 3.9). Para esto se consulta cuál es el promedio que la parte comercial de la empresa quiere considerar, ya que en algunos casos se decide tomar el promedio del año anterior, otros sólo consideran los meses del año actual y en otros casos se toma en cuenta el año anterior según la fecha en que se haga el análisis.



campos que se tiene, pudiendo ser por giro, canal o bien dividiendo por grupos ya sea por frecuencia de visita, frecuencia de compra o algún otro campo. En este análisis se realizó tanto un análisis general como por cada uno de los canales de especialización que maneja actualmente la compañía (centros de consumo, punto de venta y hoteles), agrupándolos según el volumen de venta. El cuadro muestra también la suma de cajas que representa cada grupo así como la aportación de cada grupo o límite. Esto sirve para poder empezar a identificar cuál es el grupo de clientes crítico ya sea por el volumen de venta que genera, o bien por la cantidad de clientes que representan el grupo.

Compra Mensual por cliente	Tamaño Mercado					
	Clientes	% Abs	%Acum	Volumen Cjs	% Abs	%Acum
0-10	22	9.1%	9.1%	74	0.2%	0.2%
11-20	23	9.5%	18.6%	358	0.8%	0.9%
21-30	19	7.9%	26.4%	503	1.1%	2.0%
31-40	15	6.2%	32.6%	528	1.1%	3.1%
41-50	9	3.3%	36.0%	355	0.8%	3.9%
51-60	14	5.8%	41.7%	763	1.7%	5.6%
61-70	12	5.0%	46.7%	781	1.7%	7.2%
71-80	11	4.5%	51.2%	831	1.8%	9.0%
81-90	8	3.3%	54.5%	676	1.4%	10.5%
91-100	4	1.7%	56.2%	383	0.8%	11.3%
101-150	29	12.0%	68.2%	3,606	7.7%	19.0%
151-200	19	7.9%	76.0%	3,375	7.2%	26.2%
201-250	15	6.2%	82.2%	3,275	7.0%	33.2%
251-300	8	3.3%	85.5%	2,216	4.7%	38.0%
301-350	2	0.8%	86.4%	666	1.4%	39.4%
351-400	5	2.1%	88.4%	1,885	4.0%	43.4%
401-450	1	0.4%	88.8%	417	0.9%	44.3%
451-500	9	3.3%	92.1%	3,717	8.0%	52.3%
501- MAS	19	7.9%	100.0%	22,297	47.7%	100.0%
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>		<b>46,706</b>	<b>100%</b>	

Figura 3.10 Tamaño de Mercado

En este caso se puede observar que hay 19 clientes que representan el 48% del volumen mientras que el 56% de los clientes apenas genera el 11% del volumen de los clientes de la compañía. Esto da la idea de que hay algunos clientes que pudieran dificultar el proceso de la reestructuración, ya que habría que analizar a profundidad qué clientes son y dónde se encuentran ubicados, inclusive para empezar a pensar en ir preparando varios escenarios. Para realizar el análisis más profundo aprovecharemos la especialización que se tiene y se realizan los esquemas por canal (Fig. 3.11).

Día: Compras 8/17/1997										Día: Venta 8/17/1997									
COMPANIA VCM										COMPANIA VCM									
ESQUEMA										ESQUEMA									
POR CLIENTE										POR CLIENTE									
CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL	CL
010	11	11.7%	11.4%	42	0.4%	0.4%	0.10	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 01	12	12.0%	11.8%	41	0.4%	0.4%	11 01	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 02	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 03	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 04	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 04	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 05	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 05	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 06	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 06	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 07	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 07	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 08	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 08	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 09	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 09	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 10	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 10	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 11	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 11	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 12	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 12	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 13	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 13	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 14	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 14	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 15	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 15	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 16	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 16	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 17	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 17	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 18	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 18	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 19	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 19	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 20	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 20	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 21	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 21	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 22	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 22	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 23	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 23	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 24	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 24	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 25	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 25	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 26	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 26	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 27	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 27	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 28	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 28	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 29	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 29	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 30	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 30	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 31	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 31	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 32	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 32	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 33	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 33	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 34	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 34	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 35	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 35	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 36	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 36	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 37	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 37	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 38	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 38	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 39	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 39	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 40	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 40	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 41	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 41	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 42	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 42	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 43	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 43	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 44	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 44	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 45	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 45	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 46	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 46	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 47	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 47	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 48	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 48	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 49	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 49	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 50	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 50	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 51	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 51	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 52	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 52	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 53	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 53	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 54	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 54	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 55	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 55	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 56	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 56	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 57	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 57	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 58	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 58	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 59	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 59	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 60	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 60	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 61	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 61	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 62	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 62	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 63	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 63	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 64	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 64	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 65	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 65	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 66	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 66	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 67	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 67	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 68	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 68	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 69	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 69	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 70	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 70	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 71	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 71	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 72	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 72	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 73	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 73	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 74	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 74	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 75	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%	21 75	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
21 76	3	3.0%	2.9%	10	0.1%	0.1%													

Revisando los cuadros por canal vemos que:

- **Centros de Consumo:** En los centros de consumo hay 7 clientes que representan el 60% del volumen y que el 68% de los clientes apenas representa el 13% del volumen total de los centros de consumo. Esto nos muestra que el volumen que representan los centros de consumo se agrupa en 7 clientes que son ya sea Discos o Bares como el Coco Bongo, La Boom o El Sr. Frog's. Esto es un indicio para ir planteando el esquema de la preventa, dado que en este caso por ejemplo dichos negocios representan dificultad para atenderlos dada su ubicación de difícil acceso, por el horario de atención y / o el poco espacio de su bodega.
- **Punto de Venta:** Aquí tenemos que sólo 7 clientes representan el 38% del volumen total de los puntos de venta, mientras que el 57% de los clientes representa el 15% del volumen de venta. En este caso no está tan marcada la diferencia de los clientes grandes como en el caso de los centros de consumo, pero de igual forma se presenta.
- **Hoteles:** En este caso tenemos que 5 hoteles representan el 42% del volumen de venta de todo el canal, mientras que el 49% de los clientes apenas representa

el 11% del volumen. En este caso encontramos que de los 5 hoteles de mayor consumo, en dos casos se ve aumentado el volumen de compra debido a que pertenecen a cadenas de hoteles donde se concentra la compra. También al revisar más profundamente se puede inclusive observar que su consumo en líquido es aún mayor ya que al revisar el volumen con su conversión a hectolitros (medida que se usa para estandarizar la medición por las diferencias que se presentan entre las distintas presentaciones) se observa que al comprar básicamente barriles su volumen en hectolitros se ve incrementado.

2.- La segunda parte muestra las visitas programadas según la frecuencia de visita, al sumar las visitas programadas de cada cliente según el grupo a donde caiga de acuerdo al volumen de venta, y de esta forma calcula la frecuencia de servicio promedio por el grupo dividiendo el total de visitas programadas por cada límite entre el número total de clientes que pertenecen al grupo entre 4.35 semanas que tiene el mes (Fig. 3.12). Esto nos va a servir para más adelante armar los distintos escenarios de acuerdo a las frecuencias de servicio que vayamos observando. De esta forma se puede ver que en general se maneja una frecuencia de servicio de 2.8 que nos indicaría que en promedio se visitan los clientes 3 veces por semana, o por lo menos así están programadas las visitas, aumentando hacia los límites de mayor volumen que llegan a visitarse 6 veces por semana. Revisando por canal encontramos (Fig. 3.13):

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Compra Mensual por cliente	Frecuencia de Servicio		Visitas Programadas		Visitas C/ Compra	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
0-10	2 3	2 1	213	188	15	12
11-20	2 7	2 11	260	190	41	41
21-30	2 9	2 11	232	163	50	50
31-40	2 1	2 3	142	126	37	37
41-50	2 4	2 7	86	69	17	17
51-60	2 8	2 9	181	181	38	38
61-70	2 8	2 10	146	166	33	33
71-80	2 6	2 11	129	132	24	24
81-90	2 7	2 11	95	111	29	29
91-100	2 4	2 11	62	62	18	18
101-150	2 9	2 11	365	324	103	103
151-200	2 7	2 11	231	247	62	62
201-260	2 6	2 11	189	194	59	59
261-300	2 3	2 10	116	103	37	37
301-350	1 3	1 11	17	17	4	4
351-400	4 1	2 11	40	11	26	26
401-450	4 8	2 11	26	11	6	6
451-500	2 6	2 11	40	101	29	29
501-MAS	1 1	2 11	281	241	96	96
Total	2 8	2 6	2 958	2 748	528	528

F. FRECUENCIA DE SERVICIO	
1-50	3
51-200	3
201-Mas	3

Figura 3.12 Frecuencia de visitas

- **Centros de Consumo:** Mantiene el comportamiento tendiendo a atender los clientes 3 veces por semana y a los clientes de fuerte consumo, atenderlos hasta 6 veces por semana, aunque también nos encontramos que tenemos un cliente de fuerte compra, pero que sólo se visita una vez a la semana. Esto debido a que semanalmente manda vía fax su pedido que se surte una sola vez.
- **Puntos de venta:** Se encuentra que mantiene el comportamiento de atender a los clientes 3 veces por semana en promedio, pero de igual forma existen

clientes que se atienden una vez a la semana. Aquí el máximo de atención fue de 4 veces por semana.

- **Hoteles:** En este canal su frecuencia de visita es de 2.5 lo que hace pensar que algunos clientes son visitados 2 veces y otros 3 veces, así como también se puede ver que el comportamiento en general es igual para todos los clientes a excepción de 3 clientes que al parecer son visitados casi 4 veces por semana en promedio.

Código	Frecuencia de Visitas		Número de Clientes		Número de Visitas		Código	Frecuencia de Visitas		Número de Clientes		Número de Visitas	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta		Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
010	2		100		200		1010	2		100		200	
11 20	2		100		200		11 20	2		100		200	
21 40	2		100		200		21 40	2		100		200	
31 40	2		100		200		31 40	2		100		200	
41 60	2		100		200		41 60	2		100		200	
51 60	2		100		200		51 60	2		100		200	
61 60	2		100		200		61 60	2		100		200	
71 60	2		100		200		71 60	2		100		200	
81 60	2		100		200		81 60	2		100		200	
91 60	2		100		200		91 60	2		100		200	
101 60	2		100		200		101 60	2		100		200	
111 60	2		100		200		111 60	2		100		200	
121 60	2		100		200		121 60	2		100		200	
131 60	2		100		200		131 60	2		100		200	
141 60	2		100		200		141 60	2		100		200	
151 60	2		100		200		151 60	2		100		200	
161 60	2		100		200		161 60	2		100		200	
171 60	2		100		200		171 60	2		100		200	
181 60	2		100		200		181 60	2		100		200	
191 60	2		100		200		191 60	2		100		200	
201 60	2		100		200		201 60	2		100		200	
211 60	2		100		200		211 60	2		100		200	
221 60	2		100		200		221 60	2		100		200	
231 60	2		100		200		231 60	2		100		200	
241 60	2		100		200		241 60	2		100		200	
251 60	2		100		200		251 60	2		100		200	
261 60	2		100		200		261 60	2		100		200	
271 60	2		100		200		271 60	2		100		200	
281 60	2		100		200		281 60	2		100		200	
291 60	2		100		200		291 60	2		100		200	
301 60	2		100		200		301 60	2		100		200	
311 60	2		100		200		311 60	2		100		200	
321 60	2		100		200		321 60	2		100		200	
331 60	2		100		200		331 60	2		100		200	
341 60	2		100		200		341 60	2		100		200	
351 60	2		100		200		351 60	2		100		200	
361 60	2		100		200		361 60	2		100		200	
371 60	2		100		200		371 60	2		100		200	
381 60	2		100		200		381 60	2		100		200	
391 60	2		100		200		391 60	2		100		200	
401 60	2		100		200		401 60	2		100		200	
411 60	2		100		200		411 60	2		100		200	
421 60	2		100		200		421 60	2		100		200	
431 60	2		100		200		431 60	2		100		200	
441 60	2		100		200		441 60	2		100		200	
451 60	2		100		200		451 60	2		100		200	
461 60	2		100		200		461 60	2		100		200	
471 60	2		100		200		471 60	2		100		200	
481 60	2		100		200		481 60	2		100		200	
491 60	2		100		200		491 60	2		100		200	
501 60	2		100		200		501 60	2		100		200	
Total	7.8	2.5	1,178	1,178	2,356	2,356	Total	7.8	2.5	1,178	1,178	2,356	2,356

Figura 3.13 Frecuencia de visitas por canal

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En esta segunda parte también muestra las visitas con compra según la frecuencia de compra que haya tenido cada cliente, esto es la suma de las frecuencias de compra de cada cliente por grupo o límite. Este punto sirve para empezar a visualizar qué tan diferenciada se encuentra la frecuencia de compra de la de visita. Aquí se observa que de las casi tres mil visitas programadas al mes, sólo menos de quinientos cincuenta generan compra.

También en esta segunda parte del formato del simulador se tiene para empezar a "simular" cuáles pudieran ser las propuestas. Esto puede ser de dos formas. La primera asignando una frecuencia de visita propuesta por grupos según el volumen de compra. Así por ejemplo se le podría asignar 1 visita a los clientes de poco volumen, 2 a los del punto intermedio y 3 visitas para los de alto volumen de compra. De aquí se obtienen las visitas propuestas multiplicando la frecuencia de visita propuesta por grupo, por el número de clientes que tiene el límite, por 4.35 que son las semanas en un mes, ya que hay que recordar que se están comparando las visitas del mes. La segunda opción es asignarle una frecuencia de visita propuesta a cada cliente, misma que se puede formular de acuerdo a sus frecuencias de visita y de compra, o bien se puede inclusive revisar con la fuerza de ventas para que ellos las vayan definiendo. Una vez que se tengan para cada cliente, se prepara el formato para que de la misma forma en que se obtiene la información de las visitas programadas actuales, se obtenga las visitas propuestas para poder medir la eficiencia de la

visita que se tiene actualmente, y cuál sería la que se tendría según el escenario propuesto. De la misma forma que con la frecuencia de visita se obtendría la frecuencia de visita propuesta, dividiendo el número de visitas programadas propuestas entre el número de clientes por límite, por 4.35 de las semanas en un mes.

Las visitas con compra propuestas, se obtienen de una condicional donde se asigna que por lo menos tenga el mismo número de visitas con compra que las actuales.

3.- La tercer parte se compone de la frecuencia de compra que divide el número de visitas con compra entre el número cliente por cada grupo o límite, tanto para la parte actual como para la parte propuesta (Fig. 3.14). Aquí puede observarse que actualmente se tiene una frecuencia de compra de 0.5, es decir, que de las 3 veces que se visita a un cliente, sólo 1 vez cada dos semanas nos compra.

De igual forma se obtiene la efectividad de visita, que se obtiene de dividir el número de visitas con compra, entre el número de visitas programadas, también tanto para la situación actual como para la propuesta. Aquí puede verse que se tiene un 18% de efectividad que difiere del 36% que se había comentado en un inicio. Esto porque aquí sólo se está considerando a los clientes que pudiera atender preventa, sin considerar los clientes de eventos o los clientes de la ruta hogar que atiende a los consumidores finales

directamente. En forma general, con el manejo de frecuencias de visita por grupos de límites de volúmenes de compra se obtiene un 23.3% de efectividad de visita, es decir, 5 puntos por arriba de la situación actual. Al revisarlo por canal vemos que (Fig.3.15):

- **Centros de consumo:** de un 19% se aumentaría a 22.3% manejando frecuencias de 2 visitas semanales para clientes chicos y de 3 visitas para clientes medianos y grandes.
- **Puntos de venta:** de un 17% se aumentaría a un 22% manejando frecuencias de 2 visitas para clientes chicos y medianos y 3 visitas para clientes grandes.
- **Hotels:** de un 19% se aumentaría a un 25% manejando una frecuencia de 2 visitas semanales para todos los clientes.

En la figura 3.14 el simulador muestra las frecuencias de visita propuestas, obteniendo las distintas mejoras en la efectividad de la visita. Mismas que se pueden ir revisando con la gente de ventas y la gerencia para ir determinando que frecuencia asignar a cada grupo, también de acuerdo a la estrategia que se quiera manejar con los clientes. Por ejemplo, si en general se bajan las frecuencias a 1 visita a la semana se obtendría según los datos que se tienen al momento, una efectividad de hasta un 52%, pero en negocios como

centros de consumo en la zona turística son fácilmente seducidos por la competencia por lo que es necesario que se les visite más de una vez a la semana. Por ello es que se recomienda realizar la propuesta por cada cliente, ya que lleva a un escenario más apegado a la realidad. Pero en este caso, la gerencia solicitó que los escenarios se preparasen sobre frecuencias de visita por grupo.

Compra Mensual por cliente	Frec. Compra			Frec. De Visita			Drop Size <sup>12</sup>		
	Actual	Propuesta	Dif.	Actual	Propuesta	Dif.	Actual	Propuesta	Dif.
0-10	0.2	0.2	0%	0%	10%	1%	3.9	3.9	0
11-20	0.4	0.4	0%	16%	21%	5%	11.7	11.7	0
21-30	0.5	0.5	0%	22%	31%	9%	18.1	18.1	0
31-40	0.6	0.6	0%	29%	39%	10%	24.3	24.3	0
41-50	0.7	0.7	0%	30%	45%	15%	30.9	30.9	0
51-60	0.8	0.8	0%	31%	51%	20%	38.6	38.6	0
61-70	0.9	0.9	0%	32%	51%	19%	43.2	43.2	0
71-80	0.9	0.9	0%	32%	49%	17%	48.7	48.7	0
81-90	0.7	0.7	0%	24%	32%	8%	24.4	24.4	0
91-100	0.9	0.9	0%	25%	30%	5%	29.5	29.5	0
101-150	0.8	0.8	0%	23%	29%	6%	26.0	26.0	0
151-200	0.8	0.8	0%	27%	25%	2%	54.4	54.4	0
201-250	1.0	1.0	0%	34%	23%	1%	52.0	52.0	0
251-300	1.1	1.1	0%	35%	36%	1%	63.4	63.4	0
301-350	1.1	1.1	0%	32%	36%	4%	74.0	74.0	0
351-400	1.2	1.2	0%	34%	40%	6%	71.2	71.2	0
401-450	1.4	1.4	0%	23%	47%	24%	69.5	69.5	0
451-500	0.9	0.9	0%	32%	38%	6%	121.2	121.2	0
501-MASS	1.2	1.2	0%	34%	39%	5%	234.7	234.7	0
Total	0.5	0.5	0%	17.8%	19.2%	1%	88.5	88.5	0

Figura 3.14 Frecuencia de compra

<sup>12</sup> El término *Drop Size* será traducido para el presente trabajo como la cantidad promedio de cajas que se entregan por visita.



89 cajas por entrega. Revisando por canal puede verse que el canal con mayor volumen por entrega son los hoteles dónde en promedio cada vez que se visitan se dejan 117 cajas.

La intención de este simulador, realizado sobre la base de una hoja de cálculo es, primero que nada poder tener a la vista la situación actual de las rutas, para poder validar ya de forma final con la gente de ventas. Claro que en muchas ocasiones en el sistema de venta tradicional, al no darle seguimiento desconocen los valores que muestra el simulador por ende se desconoce la situación real de su agencia. Así, después de haber realizado la simulación del escenario, se puede observar que hay una gran área de oportunidad ya que actualmente:

1.- Se están visitando a los clientes más veces de lo que en realidad nos compran, lo cual significaría que los clientes compran el producto con algún mayorista o que sufrirían de desabasto, situación que sí se llega a dar en épocas pico aparte de que también significaría que para poder atender a los clientes se recurre a pedidos urgentes, recargas innecesarias o inclusive a través de sistemas de distribución alternos (vía eventos).

2.- Se comprueba que no se tiene una cultura del manejo de la información y lo que nos dice el sistema no es confiable. Dado que la gente de la plaza en realidad desconoce mucho de la situación actual, se considera como válida la información considerando que

para atender las necesidades del mercado se tiene que recurrir a las prácticas antes comentadas de recargas y surtido vía eventos.

Hay que señalar que en un sistema de preventa, la parte que manda es la parte de venta, y el reparto es sólo una consecuencia de la negociación del vendedor, la preventa se guía por las visitas que puede realizar el prevendedor, no por el volumen que maneje, la frecuencia de servicio o de visitas por ende es lo que se puede variar. Este esquema considera que el cliente que compra mucho necesita menos visitas, y el cliente que compra poco hay que visitarlo más. Pero esto no siempre es lo más recomendable, sobre todo en una plaza como Cancún, ya que el espacio es una limitante. En donde cliente con poco espacio, pero que compran fuertes volúmenes necesitan una frecuencia de servicio alta, mientras que algunos hoteles que llegan a tener mucho espacio, compran poco volumen y no requieren una frecuencia de visita alta.

4.- El simulador cuenta también, con una cuarta parte dividida en dos, una primera dónde se evaluarán cuántos prevendedores se necesitarían de acuerdo al escenario propuesto y la segunda dónde se evaluarán cuántas rutas de reparto.

En esta cuarta parte lo primero es alimentar el formato con los tiempos que se recopilaron durante el abordaje en ruta (Fig. 3.16), que también debieron de haber sido

validados con los niveles superiores o por lo menos con la gente de ventas. Esto para establecer también los tiempos de la jornada de trabajo, los tiempos que se le dejarán para comida, cobro y conquista que se le quieran designar a las rutas de preventa (Fig. 3.17). De esta forma, de acuerdo a los tiempos disponibles en la semana, y de acuerdo al número de clientes y sus respectivas visitas programadas, se sugiera un número para las rutas de preventa (Fig 3.18). Lo mismo ocurre con la parte de reparto.

Cobro	-
Traslado Chicos	10 00
Traslado Grandes	10 00
Fijo Con Venta Clientes Chicos	13 00
Fijo Con Venta Clientes Grandes	13 00
Fijo Sin Venta Clientes Chicos	13 00
Fijo Sin Venta Clientes Grandes	13 00

PREVENDEDOR	Hrs	Minutos Diaros
Jornada de trabajo	10.5	630
Tiempo de conquista		60.0
Tiempo comida		60.0
Preparar Salida		27.3
Traslado de Distribuidora al Primer Cliente		17.0
Traslado de Ultimo Cliente a Distribuidora		16.0
Actividades al llegar a la Distribuidora		30.0

**Figura 3.16 Tiempos en la rutas de reparto**

En general para preventa se recomienda que el cobro se le asigne a la parte de reparto, aún cuando el responsable de los créditos sea el prevendedor dada sus actividades de negociador. En lo referente a conquista depende de cada plaza. En plazas donde se



CENTROS DE CONSUMO			
[REDACTED]		[REDACTED]	
Cientes Por Ruta	47	Cientes Por Ruta	47
Visitas Programadas al Dia	20	Visitas Programadas al Dia	4
Visitas con venta por Dia	4	Venta Diaria	341
Visitas Programadas a la Semana	119	Visitas Programadas a la Semana	26
PUNTO DE VENTA			
[REDACTED]		[REDACTED]	
Cientes Por Ruta	83	Cientes Por Ruta	83
Visitas Programadas al Dia	31	Visitas Programadas al Dia	2
Visitas con venta por Dia	7	Venta Diaria	478
Visitas Programadas a la Semana	193	Visitas Programadas a la Semana	40
HOTELS			
[REDACTED]		[REDACTED]	
Cientes Por Ruta	84	Cientes Por Ruta	32
Visitas Programadas al Dia	22	Visitas Programadas al Dia	3
Visitas con venta por Dia	6	Venta Diaria	303
Visitas Programadas a la Semana	112	Visitas Programadas a la Semana	16

**Figura 3.18 Cantidad de prevendedores y rutas**

El resultado del simulador nos dice que con 4 prevendedores y 5 rutas de reparto es suficiente para atender las necesidades de mercado, dado el volumen de venta, el número de visitas propuestas, la eficiencia de visita que se tiene, y por el tiempo disponible que se tiene y el que se requiere para atender el mercado. Revisando por canal se observa que de igual forma en total sólo serían necesarias 4 rutas de preventa, una para hoteles una para puntos de venta y dos para centros de consumo, mientras que para la parte de reparto de igual forma se consideran necesarias cinco rutas, dos para hoteles, dos para centros de consumo y una para puntos de venta.

Concluyendo se puede comentar que según lo observado la implementación de preventa traerá como consecuencia una mejora en la eficiencia de venta, lo que se reflejaría en una optimización de los recursos, ya que simplemente en un inicio se eliminaría una ruta tradicional, dejando cinco en lugar de seis. También se eliminarían muchas de las recargas lo que compensaría la inversión en los vehículos de preventa, así como en los sueldos. También se optimizará el consumo de combustible, tanto de los vehículos de distribución, como de los montacargas para el manejo del producto en almacén. Y una de las partes fundamentales será el crear una cultura de manejo de información, para poder armar una base de datos confiable.

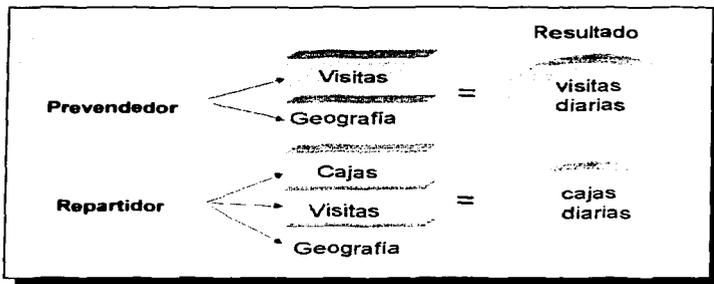
De este simulador, luego de presentárselo a la gerencia y personal de ventas se define el esquema a aplicar, así como el número de rutas que se van a manejar, para según esto desarrollar la reestructura a implementar. En este análisis la propuesta fue de manejar cinco prevendedores por cinco rutas de reparto, 2 rutas de centros de consumo, 2 rutas de hoteles y 1 ruta de puntos de venta, tanto en preventa como en reparto.

### **3.8 REESTRUCTURACIÓN**

Una vez definida la estructura a implementar, con el número de rutas de preventa y de reparto establecidos, así como las frecuencias de visita propuestas según el grupo de

volumen de compra, el siguiente paso es preparar la reestructura. La reestructura se refiere a definir las áreas de atención de las rutas de reparto, pudiendo o no considerar las áreas o zonas anteriores, buscando dar servicio a todos los clientes. Pero esto no es nada más de acuerdo a un gusto o capricho. La reestructuración de rutas tiene 3 objetivos (Fig. 3.19):

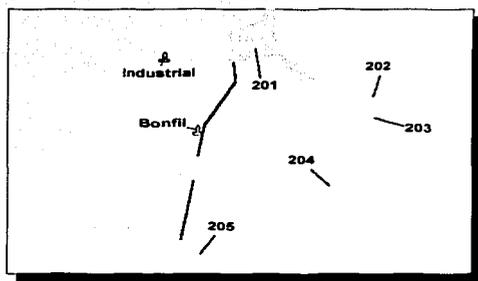
- Maximizar el número de visitas al día
- Dar la frecuencia necesaria a cada cliente
- Limitar el área geográfica, de acuerdo a los tiempos de traslado y a las características geográficas



**Figura 3.19 Resultados de la Reestructuración**

Para la parte de preventa, se tomó como base las rutas actuales dado el deseo de respetar la especialización con la que se cuenta (Fig. 3.20). Sólo se tuvieron que realizar

cambios menores dado que al realizar la definición de qué cliente incluir en cada ruta, es importante considerar para preventa, el número de visitas que tendrá que realizar el proveedor, no dándole mucho peso al volumen que manejará, pero sin dejarlo de lado, ya que la definición del área de preventa es la base para la definición de las rutas de reparto en nuestro caso.



**Figura 3.20 Rutas de preventa**

En esta propuesta se maneja un esquema 1 a 1, es decir una ruta de preventa por una de reparto. Esto facilita la reestructuración ya que al tener la ruta de preventa en automático se tiene la ruta de reparto.

A continuación se muestran las ventajas y desventajas del sistema 1 a 1 y del sistema n a n:

### **SISTEMA 1 a 1:**

#### **VENTAJAS:**

- Un repartidor sólo atiende los pedidos de un prevendedor.
- El prevendedor identifica fácilmente a qué ruta pertenece cada cliente.
- La integración de pedidos por parte del administrador es directa.
- Mayor control por parte del prevendedor.
- Mayor conocimiento de los clientes.

### **SISTEMA n a n:**

#### **VENTAJAS:**

- Sistema más flexible que 1 a 1.
- Las capacidades del prevendedor y del repartidor se ajustan a los niveles óptimos de manera independiente.
- Mayor flexibilidad para estructurar las rutas.
- Se requiere un menor número de prevendedores, con el consiguiente ahorro en personal y recursos.
- Se puede alcanzar un grado más uniforme de nivelación de las capacidades de las rutas.

#### **DESVENTAJAS:**

- Las capacidades del prevendedor (visitas) y del repartidor (cajas) no se pueden ajustar a diferentes niveles de drop size.
- Resulta un modelo rígido al momento de definir sus límites.
- Se requiere un mayor número de prevendedores con capacidades sobradas.
- Se requiere una inversión mayor en HH y cueros.

#### **DESVENTAJAS:**

- Una mayor complejidad para integrar los pedidos.
- Un repartidor debe relacionarse con más de un prevendedor.
- Mayor complejidad para integrar los pedidos de una ruta de reparto.
- La carga de los camiones empieza más tarde.
- Un repartidor atiende clientes de dos o más prevendedores.

El siguiente punto fue balancear la ruta, que no es otra cosa que verificar qué tanto las rutas de preventa como las de reparto estén equilibradas en cuanto a número de clientes, número de visitas y al volumen de venta que van a manejar (Fig. 3.21).

REPARTO						
RUTA	CLIENTES	HTLS	VENTA CJS	VISITAS	F	S O S
1	49	294 7	2143	141	2 9	15 2
2	50	296 2	2140	147	2 9	14 8
3	48	236 6	2203	134	2 9	16 4
4	49	255 2	2107	140	2 9	15 1
5	47	295 4	2039	132	2 8	15 4
24						
PREVENTA			Punto de Venta			
1	83	283 4	2898	220	2 7	13 2
PREVENTA			Centro de Consumo			
1	47	195 5	1978	141	3	14
2	48	238 2	2183	144	3	15 2
PREVENTA			Hoteles			
1	32	306 9	2002	96	3	20 9
2	31	264 0	1571	93	3	18 9
PREVENTA			Hoteles			
1	63	571 1	3573	189	2 5	18 9

Figura 3.21 Cuadro de balance

En el sistema de venta la intención no es tener en un mismo lugar al proveedor y al repartidor, sino que al contrario, una de las ventajas de la venta es que mientras el proveedor está en un lado del área definida, reparto está en la contraparte. Esto se logra sectorizando la ruta, esto es, dividir la ruta en 2 ó 3 partes que comprenden los días de visita. Así mientras venta está en el sector A, reparto está en el sector B. Cuando son dos sectores se definen como A= lunes, miércoles y viernes, y B= martes, jueves y sábado, mientras que cuando son 3 sectores se definen como A= lunes y jueves, B= martes y

viernes y C= miércoles y sábado. Se definen los sectores teniendo cuidado de mantener balanceado cada uno en cuanto a clientes, volumen y visitas, recordando que los sectores afectan tanto a preventa como a reparto.

Las ventajas y desventajas que presentan tanto un sistema con sectores como sin sectores, son las siguientes:

#### **Sistema con sectores:**

##### **VENTAJAS:**

- Muy apropiado para distribuidoras cuyos territorios son cruzados por barreras naturales (carreteras, canales, barrancos, etc).
- Las frecuencias de visitas estan muy bien balanceadas.
- Los territorios son más compactos.
- Permite mayor flexibilidad para hacer modificaciones a los territorios de influencia.

##### **DESVENTAJAS:**

- La frecuencia máxima de servicio permitida es tres.
- Dificulta responder a contingencias.
- Existen días específicos de visita para clientes según su sector, fuera de los cuales no se le visita.
- El prevendedor debe reconocer dos territorios distintos.
- La mitad de la semana no existe presencia del prevendedor o del camión en un territorio determinado.

### **Sistema sin sectores:**

#### **VENTAJAS:**

- Mayor flexibilidad para atender a los días de visita requeridos por el cliente.
- Permite frecuencia de servicio mayores a tres.
- Responde más a las necesidades de clientes de bajo drop size.
- Mayor presencia del prevendedor y el repartidor en un territorio (6 días a la semana).
- Mayor facilidad para responder a contingencias.
- Se requiere un menor número de rutas.

#### **DESVENTAJAS:**

- Los recorridos por ruta en un día son más largos.
- No permite atacar zonas geográficas específicas por día.
- En el caso de que existan barreras naturales en el territorio de una ruta, éstas deben ser franqueadas todos los días.

Una vez que se tiene la reestructura lista, el listado propuesto se debe de validar con la fuerza de ventas, para que confirmen que los días sugeridos de visita sean los correctos. También el listado se le hace llegar a la parte administrativa de la compañía para que realice al momento del arranque la auditoría de las rutas, así como para que en conjunto con el área de ventas verifiquen que aparezcan correctamente en el equipo que se llegue a manejar (PDA). Por otro lado se le debe de hacer llegar a Recursos Humanos para que en el proceso de capacitación de los prevendedores, así como de repartidores, realicen visita de la ruta propuesta para reconocimiento de la secuencia que se va a tener para la visita de los clientes con preventa, y que una semana antes del arranque deberá de realizar el futuro prevendedor, para validar con los cliente si los días propuestos son los correctos, y en caso contrario, hacer los ajustes pertinentes.

## **CAPÍTULO 4. MERCADEO EN LA PREVENTA**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se describe la importancia que tiene la mercadotecnia en la implementación de un sistema de preventa. El objetivo principal es influenciar las ventas a través de acciones de mercadeo por parte de la fuerza de ventas (prevendedores, choferes/repartidores, ayudantes de ruta y promotores). También se busca generar un cambio de cultura en el punto de venta ya que el cliente, deberá adoptar una cultura de mercadeo que asegure continuas acciones de acomodo, rotación, refrigeración, exhibición de publicidad y de productos para asegurar maximizar el incremento de ventas y óptima imagen de su negocio.

### **4.2 MERCADEO**

Se entra a una época donde los consumidores son cada vez más exigentes, donde

buscan economía, calidad y servicio. Por ello, los puntos de venta se han caracterizado por satisfacer aspectos tan importantes. La empresa, como líder, debe de mejorar y conocer cada aspecto para poder estar a la vanguardia.

Por mercadeo se entiende, todas aquellas acciones que se generan en los puntos de venta (misceláneas, abarrotes, restaurante, autoservicios y otros), para hacer que los productos estén fríos, visibles, accesibles, convenientes y atractivos para los consumidores.

La importancia del Mercadeo en la preventa, radica en que más del 50% de las ventas provienen de compras por impulso, por lo tanto la ejecución del mismo de acuerdo con los parámetros establecidos, nos garantiza la obtención de ventas incrementales.

Uno de los objetivos principales del sistema de preventa es asegurar la generación de acciones de mercadeo en el punto de venta e impulsar esta cultura en el cliente detallista para:

- Aumentar la cantidad de producto refrigerado.
- Generar de múltiples exhibiciones de producto.
- Incrementar la cobertura y penetración de nuestros productos en el punto de venta .

- Aumentar los volúmenes de venta por marca, tamaño y presentación.

Los objetivos del mercadeo son:

- Mas visibilidad de los productos.
- Mas disponibilidad de los productos.
- Mas accesibilidad a los consumidores.
- Mas conveniencia para el consumidor.

#### 4.3 ELEMENTOS BÁSICOS DEL MERCADEO

**Ubicación (Primera posición):** Consiste en mantener el producto y equipo (enfriadores, anaqueles y exhibidores) en la posición preferencial, de acuerdo al tráfico y la visibilidad de los consumidores.

**Organización del espacio (Producto extraño en equipo):** Son las acciones que deben garantizar que nuestro equipo ocupe el 100% de su espacio para nuestros productos. En todo momento debemos evitar que producto extraño invada nuestros espacios.

**Exhibición del producto:** El mantener una estrategia de exhibición de nuestros

productos ayuda al consumidor a identificar inmediatamente todas nuestras marcas y sus diferentes empaques, contribuyendo a que estos sean más atractivos y tengamos más oportunidades de generar venta por impulso. Esta exhibición se logra a través de un estándar o patrón de marca en todas las exhibiciones de nuestros productos. Así mismo se han aprendido los principios de acomodo para los empaques: de arriba hacia abajo, primero los empaques pequeños, luego los medianos y hasta abajo las presentaciones más grandes.

**Exhibiciones secundarias:** Son las exhibiciones adicionales que se generan en el piso, enfriadores y anaqueles de detallista.

**Rotación y limpieza:** Realizar una rotación efectiva garantiza que el cliente siempre tomará nuestro producto fresco. Para garantizar siempre una buena imagen hacia los consumidores es necesario mantener los productos, enfriadores y racks limpios.

**Material P.O.P. (Point of Purchase o punto de compra):** El material P.O.P. (publicidad) ayuda a impactar visualmente al consumidor y recordarle la presencia de nuestras marcas y promociones. Es el vendedor silencioso que impulsa el desplazamiento de nuestros productos.

Las estadísticas de mercadeo en la preventa muestran incrementos por arriba del

10% en todos los clientes. Lo más importante de esta estrategia es la contundencia en su aplicación así como el mantener la continuidad de las acciones de mercadeo del preventista, choferes y ayudantes.

#### **4.4 ACCIONES DE MERCADEO**

A continuación se dan las definiciones de los conceptos y métodos que deben ser tomados en cuenta en el mercadeo.

**Espacios:** Se obtienen a través de una negociación por ambas partes. Se realizan constantemente y principalmente en fechas claves como son quincenas, fin de semana, vacaciones, días festivos o eventos especiales, logrando lugares de mayor impacto en el establecimiento tales como cabeceras, islas y primeras posiciones principalmente cerca de los alimentos básicos y/o cajas registradoras.

**Lay Out:** Son los puntos estratégicos de disposición de producto; artículos de primera necesidad y vías principales de circulación, daran el volumen de venta que se busca atrayendo la venta por impulso.

**Islas:** Son un número determinado de cajas en cubo o circular (300 cajas maximo)

que se colocan en un punto de impacto, logrando la primera posición cerca de los anaqueles, la cual debe estar debidamente colocada con producto limpio y con un número determinado de caras de mayor a menor, esto es de acuerdo a la importancia de los productos que la empresa maneja. La isla tiene dos funciones específicas:

- **Imagen:** Porque es un punto de impacto y de acceso para otros departamentos, siendo de fácil alcance para el consumidor.
- **Abasto:** Una isla es quizá uno de los puntos más importantes de la negociación, ya que viene a ser una pequeña bodega para poder alimentar los enfriadores y anaqueles.

**Cabeceras:** Son aquellos espacios que van en los puntos extremos de los pasillos de cada anaquel. El producto se coloca en forma de cubo para la exhibición y lograr lo que se conoce como venta por impulso. Así mismo se logra la presencia de la marca dándole a la empresa imagen y posición.

**Anaqueles:** Son la parte importante del pasillo, donde su lugar adecuado es a mitad del mismo, siguiendo la circulación que de acuerdo al sentido donde nos va a dar visibilidad, disponibilidad, accesibilidad y conveniencia.

**Zona de producto frío:** Se debe cuidar tanto posición como refrigeración, ya que el producto debe permanecer limpio y frío para lograr un destape satisfaciendo el paladar del más exigente consumidor. Se debe de cuidar la posición de caras adecuadas, resaltando la presentación del empaque.

**Degustación y exhibición:** Promociona nuestros productos en los puntos de venta y sirve de punto de apoyo. Se colocan cerca de la entrada del punto de venta de acuerdo a la circulación peatonal.

**Publicidad:** Es uno de los apoyos más importantes, ya que ayuda a manejar y promocionar las negociaciones de espacios, ofertas, promociones, etc. Con la publicidad se dan a conocer nuevos productos, ofertas, tratando de atraer la atención del consumidor a través de la vista por medio de mantas con imágenes agradables de gran impacto y significado a las promociones. Se tiene el sonido ambiental de la tienda donde en base a las negociaciones se puede hacer uso del mismo. Otros medios publicitarios son la radio, televisión, prensa volantes, carteles, etc. Todo material publicitario debe de estar limpio y actualizado. Además de que promociona los productos de la empresa en el punto de venta y sirve de apoyo en toda campaña publicitaria, es importante que toda negociación deba ir precedida de todo material publicitario.

**Oferta:** Se considera que de acuerdo al constate cambio de negociaciones se debe tener un estudio conciso de desplazamiento de producto para poder así entrar a lo que es la oferta y la demanda. Esto se logra impulsando el producto hacia donde se quiere que llegue al consumidor, haciendo estrategias de venta que así mismo, contrarresten ofertas de la competencia. Es pues importante verificar cada movimiento y paso de los competidores para poder lograr captar la atención del consumidor de la calidad e imagen de los productos de la empresa.

**Estructura organizacional del cliente:** Los datos que se deben de tener del cliente son los siguientes:

- Datos generales del cliente
- Descripción general
- Tipo de negocio
- Venta
- Mercadeo
- Competencia

Es un historial de programas y operaciones para poder llevar un control por cliente y establecimiento, con esto hacemos una revisión del negocio para poder tomar decisiones y

crear planes de ofertas, espacios y promociones, intereses y objetivos. Esta información es manejada a través de una pequeña terminal portatil a la que llamaremos Hand-Held.

**Hand-Held:** Es una pequeña computadora para registrar las ventas en cada punto de venta. Nos permite identificar plenamente al cliente, consolidar sus ventas y llevar una estadística por cliente, por producto y por zonas de venta. Se pueden medir objetivos de venta ya que se manejan tanto datos personales como del establecimiento, tales como:

- Stock de envase
- Pedidos
- Nombre del negocio
- Rotación de producto
- Crédito y otros
- Existencias
- Equipo
- Dirección

Con esto se lleva un control exacto para establecer recorridos lógicos y rutas permanentes de clientes. Se puede generar una estrategia clara de rompimientos de exclusivas e introducción de envase, así como negociación de ofertas y promociones con

los clientes clave.

#### 4.5 NORMAS DE MERCADEO

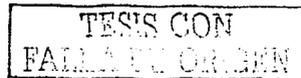
**Ubicación:** Los productos deben ser colocados en primera posición a fin de propiciar la compra por impulso.

**Secuencia:** Cada marca, empaque y presentación debe ser exhibido en orden estratégico y que presente una apariencia uniforme y permita un mejor control de exhibición.

**Espacio en anaqueles, enfriadores o islas:** Se debe asegurar que el producto tenga un espacio igual o mayor al de su participación de venta. Cada marca dentro de la sección ha de tener un espacio de acuerdo con su relación de ventas, evitando así el desabasto y protege la cuota de ventas.

**Colocación vertical:** Las marcas más importantes deben exhibirse verticalmente, da efecto de una valla o columna y facilita la decisión del comprador.

**Bloques:** Las marcas de menor volumen deben ser colocadas en forma de bloque.



Aumenta la apariencia de la exhibición y proporciona más visibilidad a las marcas secundarias.

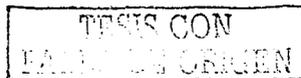
**Utilización cúbica:** Los exhibidores deben acomodarse correctamente para evitar pérdida de espacio, se aumenta el inventario, se reduce el desabasto y proporciona una mejor apariencia.

**Material P.O.P.:** Limpio y actualizado. Debe de utilizarse en todas las exhibiciones. Promociona los productos en la tienda y sirve de apoyo en toda campaña publicitaria.

**Marcar precios:** Todos los productos y estantes deben tener los precios debidamente marcados y colocados, llama la atención hacia los productos y muestra las ofertas.

**Colocación frontal del producto:** Cada producto debe de exhibirse con la etiqueta de frente al consumidor, mejora la apariencia de la exhibición y resalta el atractivo de la presentación del empaque.

**Rotación y Limpieza:** Debe ser parte del servicio regular. La calidad del producto



y la estantería limpia son puntos de venta sobre la competencia.

**Distribución completa:** La elección final de los consumidores está influenciada por la variedad de productos y empaques disponibles.

#### 4.6 APLICACIÓN DEL MERCADEO EN LA PREVENTA

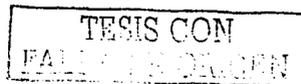
En base a lo visto en los puntos anteriores, el mercadeo es parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos de venta de la empresa y éxito del sistema propuesto de preventa. Estas acciones de mercadeo no son efectivas en el sistema actual y han tenido gran rechazo por la fuerza de ventas (chofer/vendedor). Se han generado múltiples esfuerzos para lograr el cambio deseado en el sistema actual sin llegarse a los resultados esperados y sin poder lograr permanencia o continuidad en las acciones de mercadeo. Lo anterior obedece a:

- Perfil inadecuado para la venta (chofer/vendedor).
- Escolaridad inadecuada (primaria).
- Motivación y agotamiento físico del chofer/vendedor: La naturaleza de la operación de reparto implica una carga y descarga continua de productos del camión al punto de venta. Considérese el factor de agotamiento físico del

chofer/vendedor y ayudantes de reparto que tienen que descargar un promedio de 4 a 8 cajas por punto de venta. Cada caja pesa en promedio 40 Kg. y se visitan de 30 a 60 clientes por día, dependiendo de la ruta y de la zona de ventas. Adicionalmente se les pide hacer una labor de acomodo y refrigeración de producto. El solicitar acciones de mercadeo al chofer/vendedor y ayudantes de reparto del sistema actual implica un aumento de tiempo importante por punto de venta y un esfuerzo físico adicional del personal.

En el sistema propuesto, el preventista no tiene la labor de descarga de productos de la unidad de reparto dentro de sus funciones. Su función fundamental es el utilizar técnicas especializadas de venta, conocimiento profundo del cliente y generar acciones contundentes y de mercadeo por punto de ventas que aseguren la cuota de ventas. El preventista tendrá un perfil más adecuado para las ventas, es un especialista en mercadeo, hace énfasis en promoción y publicidad de producto. Por su perfil, entrenamiento y forma de desplazamiento, asegura un desarrollo vertical por cliente (incremento de ventas en el punto de ventas) y desarrollo horizontal de su zona de ventas (identificación y atención de nuevos clientes/mercados) . El preventista del sistema propuesto, tiene una escolaridad e imagen requerida para la atención de clientes y desarrollo de su zona de ventas.

En el sistema propuesto, el chofer repartidor y ayudantes, tienen como objetivo



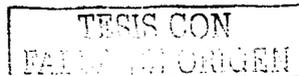
principal el reparto oportuno de producto en el punto de venta.

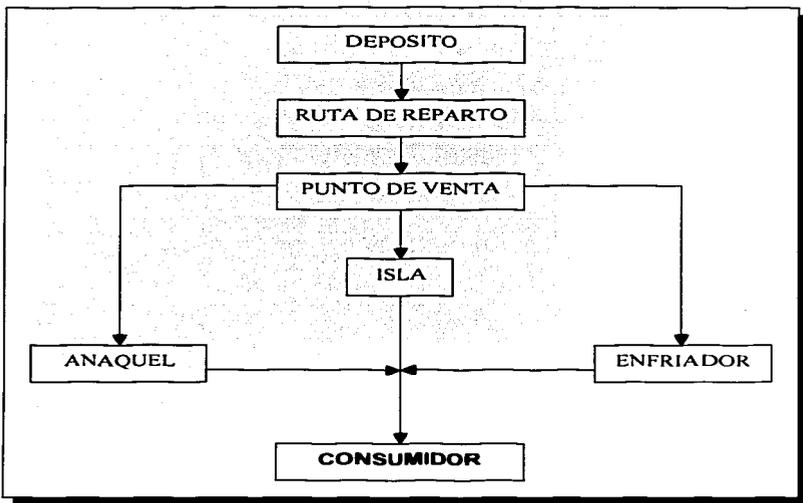
#### 4.6.1 ACCIONES DE MERCADEO DEL SISTEMA PREVENTA

Son todas las actividades que realiza el prevendedor, chofer repartidor y ayudantes en el punto de venta para impulsar el desplazamiento de productos a través de exhibición, refrigeración de producto y colocación de material punto de venta (POP). Dichas acciones se dirigen a influenciar al consumidor a que compre con mayor frecuencia y en mayor volumen nuestros productos (*compra por impulso*).

Se debe de tener especial cuidado en como se introduce el producto en los puntos de venta, ya que para que éste llegue al consumidor final no basta con entregarlo, hay que asegurarse que el producto sea colocado como debe de ser (Fig. 4.1).

El prevendedor debe siempre estar adelante, es decir debe de ir pre-vendiendo con los clientes para que el producto esté en punto de venta en tiempo, además para que el vendedor y repartidor tengan un plan de entregas y ventas para que de esta forma el producto nunca falte en los anaqueles enfriadores e islas, logrando con esto que el consumidor final tenga la visibilidad, disponibilidad, accesibilidad y conveniencia por el producto. (Merchandising)



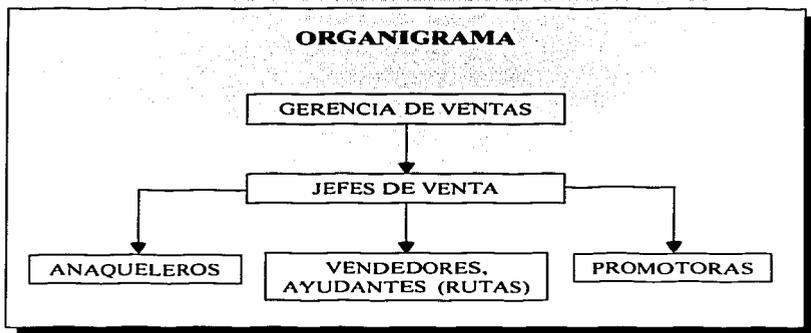


**Figura 4.1 Introducción de producto**

El prevendedor, tendrá como objetivo el involucrar de manera más amplia y activa al cliente en las importantes labores de mercadeo. Será evaluado con parámetros pre-establecidos de refrigeración y exhibición de productos.

Para que esta preventa se cumpla también se debe contar con un organigrama el

cual cumpla con el objetivo de ventas en donde éste debe de llevar una directriz, un liderazgo y objetivos comunes para que las ventas se cumplan como se habían planeado (Fig. 4.2).



**Figura 4.2 Organigrama de ventas**

Estas áreas tendrán las siguientes funciones o actividades:

**Gerencia:** Departamento que debe de analizar, planear, definir, dirigir y supervisar que los objetivos de ventas se cumplan bajo el programa de ventas antes planeado con los jefes de ventas.

**Jefes de Ventas:** Revisar diariamente el avance del programa a cumplir con los vendedores, anaquelistas y promotores según las metas del mes, además de ver los avances de las ofertas y promociones. Hacer los reportes estadísticos diarios.

**Vendedores:** Responsables de que el producto sea entregado y pagado según las instrucciones del prevendedor.

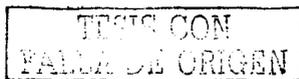
**Anaquelistas:** Responsable del acomodo y de la limpieza de cada uno de los puntos de ventas de los clientes.

**Promotoras:** Responsables de promover el producto con ayuda de los POP.

#### **4.6.2 ACTIVIDADES DE MERCADEO DEL PREVENDEDOR Y CLIENTES**

Diariamente, los preventistas generaran acciones de mercadeo e instruirán y asesorarán al detallista en las exhibiciones realizadas, refrigeración, material P.O.P., existencia de marcas y venta generada.

El detalle de actividades de mercadeo que el preventista y cliente deberán desarrollar para impulsar las ventas son:

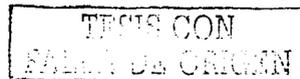


- Mantener enfriador y exhibidor siempre llenos de producto.
- Mantener el inventario completo de **TODAS LAS MARCAS**.
- Conservar el estándar de acomodo. (Patrón de marca).
- Mantener siempre limpio el enfriador y exhibidor.
- Rotar continuamente los productos.
- No tener producto extraño en enfriadores y exhibidores.
- Incrementar e impulsar paulatinamente la venta de nuestros productos.
- Seguir la estrategia promocional del mes para ganar puntaje adicional.
- Generar múltiples exhibiciones de producto en anaqueles, dentro y encima de enfriadores del cliente.

Con estas actividades los prevendedores pretenderán cumplir con las expectativas señaladas por la dirección, así mismo, deberán de desarrollar mejoras continuas en sus objetivos diarios para generar altas ventas y expectativas en el mercado logrando así que el producto sea el más consumido por los clientes.

#### **4.7 COMO IMPACTA A LAS VENTAS EL MERCADEO Y EL SISTEMA PROPUESTO**

El sistema de preventa ha sido instalado con anterioridad por una gran variedad de

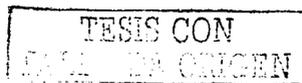


empresas dedicadas a la venta de productos de consumo. La metodología en la aplicación, los tiempos requeridos para implementar, los recursos disponibles, el entrenamiento, la competencia y las metas propuestas hacen que los resultados obtenidos varíen o hayan variado en cada uno de esos proyectos. Influye una multiplicidad de variables además de las ya mencionadas. Cambiarán de mercado en mercado, de producto a producto, de zona de ventas a zona de ventas y de empresa a empresa.

Los resultados obtenidos en programas similares, con productos similares a los propuestos en esta tesis, después de implementar el sistema de preventa han sido variables pero en todos los casos y en todas las rutas se han visto incrementos en ventas mayores al 5% contra el mismo mes, año anterior.

Los rangos de incremento en ventas serán aún más contundentes tomando en consideración que el sistema de preventa que proponemos incluye acciones específicas de mercadeo y una nueva cultura y cambio en la forma de acomodación y refrigeración de productos en el mercado. Las empresas de consumo que han implementado sistemas de mercadeo, se han beneficiado de incrementos de venta que oscilan entre 10% y 35%.

Para poder medir de una manera justa y moderada, asumiremos que se logra un incremento en ventas de sólo el 10% y mediremos la factibilidad y el retorno de la



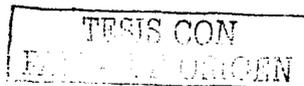
**inversión con el de rentabilidad que se muestra en los Anexos B y C.**

**Del estudio concluimos que la implantación del sistema de preventa/mercadeo es una inversión no significativa con los resultados e incrementos en ventas al negocio.**

## CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue el de garantizar la permanencia e incluso el crecimiento de la empresa, siempre en búsqueda de ofrecer al cliente final un producto de calidad, oportunamente y de igual forma mantener su preferencia por uno u otro producto o marca. De los resultados obtenidos podemos concluir que el sistema de preventa favorece el manejo de nuestros recursos ya que con este sistema podemos anticipar los requerimientos de los clientes estableciendo así, rutas lógicas con el personal necesario y capacitado para cumplir adecuadamente nuestros servicios.

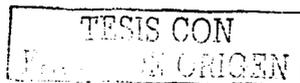
Los costos operativos disminuyen con el sistema de preventa ya que los vendedores cuentan con los requerimientos específicos de los clientes, con esto, las rutas de distribución son asignadas y no es necesario que los vendedores pierdan tiempo en retornar por mas mercancía, optimizándose así el cumplimiento de las ventas.



Una de las áreas de oportunidad que se detectó al momento de hacer el análisis fue la falta de seguimiento al sistema de venta que se tenía, la falta de historial de los clientes. Con este sistema de Preventa una de las ventajas es que da la oportunidad de recopilar información, tanto del mercado, que nos permite tener o armar un historial de cada cliente, así como poder tener información del rendimiento de la empresa en el mercado. Al definir factores de éxito para medir el desempeño de los prevendedores y repartidores, podemos hacer uso de esta información para establecer un sistema de indicadores dónde día con día se le de seguimiento revisando el desempeño, ya sea por ruta, por área de supervisión, por agencia, o de ser necesario, por cliente.

Al cumplir con estas acciones garantizamos la preferencia con los clientes ya que se garantiza el cumplimiento de sus necesidades, producto oportuno y en la cantidad que lo requieren, además de realizar promociones en sus establecimientos para favorecer la venta y preferencia de nuestros productos.

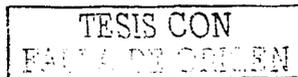
Por otra parte, para realizar este trabajo de tesis nos enfrentamos a diversos problemas, principalmente de logística y comunicación, ya que uno de los retos a vencer fue que los integrantes del equipo teníamos que comunicarnos, organizarnos y trabajar desde locaciones remotas. Varios de nosotros residimos en diferentes ciudades, en ocasiones con diferentes usos horarios. Todos los integrantes del equipo teníamos que



asegurar una eficiente y estrecha comunicación para dar avance a los objetivos de la tesis. Teníamos que impedir a toda costa el retrabajo y tiempos muertos.

Otro problema al que nos enfrentamos fue que para la mayoría de los integrantes del equipo, la industria de alimentos y bebidas o mercado de consumo era totalmente nueva. No se contaba con la experiencia en la operación o en la problemática. En ocasiones no se tenían referencias con puntos de comparación o con características similares para poder ofrecer alternativas de solución con total certidumbre. En ciertos momentos, resulto bastante compleja la investigación o se hizo muy difícil la extracción de datos e información para poder brindar una respuesta asertiva o que ofreciera una solución efectiva o realista para las áreas de oportunidad encontradas. Este reto fue vencido a través del acceso de información recabada de empresas con giros similares. De sus métodos de operación, de sus fortalezas, de los problemas a los que se han enfrentado y en cómo los han resuelto.

En resumen, la organización y asignación de tareas y roles, la comunicación efectiva, el uso de la tecnología (internet, mensajería y correo electrónico) y las relaciones interpersonales fueron las herramientas principales para la consecución de objetivos de esta tesis.



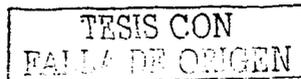
La Universidad Panamericana nos proporcionó las herramientas necesarias para desarrollar habilidades bajo una concepción multidisciplinaria de carácter teórico-práctica en base al conocimiento de metodologías y técnicas.

Cada una de las materias que conforman el Plan de Estudios cumplieron con la finalidad de lograr una formación de calidad en cada uno de nosotros.

Responsabilidad, disciplina, trabajo en equipo, ética profesional y liderazgo, son sólo algunos de los principios básicos que la Universidad Panamericana procura inculcarnos desde el primer día de clases. Dichas enseñanzas permanecen y crecen con cada uno de nosotros en nuestro trabajo cotidiano.

Durante el desarrollo de la tesis nos encontramos con objetivos y metas, mismas que pudimos alcanzar adecuadamente gracias a esos principios que finalmente supimos concretar principalmente, el trabajo en equipo a distancia.

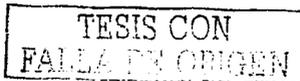
Una muestra más de la preocupación por el buen desarrollo de los egresados de la Escuela de Ingeniería de la UP es éste nuevo concepto de "tesis a distancia". Las facilidades que nos brinda son muchas, pero también pone a prueba los conceptos arriba mencionados.



### **TRABAJOS POR REALIZAR**

Una vez que se tenga dominado el sistema de preventa, considerando como dominado el hecho de tener un período establecido, que pudiera ser seis meses o un año, dónde se tuviesen indicadores a nivel de excelente, habiendo disminuido las frecuencias de visitas optimizándolas para lograr altos niveles de cantidad por visita y una frecuencia de compra similar a la frecuencia de visita, es decir, una efectividad alrededor del 100%, entonces se pudiera buscar evolucionar del sistema de preventa a otro sistema o bien, simplemente perfeccionar aún más la preventa.

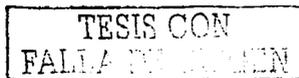
De igual forma es importante que cada tres o seis meses se le de una revisión a las rutas en cuanto a sus frecuencias de visita y cómo están en relación a las frecuencias de compra y en cuanto a las cantidades por entrega para poder ir buscando el punto óptimo donde se reduzcan el número de visitas programadas en búsqueda de una mayor eficiencia, pero sin comprometer el servicio al cliente.



¿A qué sistema se pudiera evolucionar? Hay distintas opciones, desde simplemente evolucionar a un sistema de telventa, donde ya la toma de pedidos y la negociación se hace por teléfono, eliminando así al prevendedor y el número de supervisores, modificando el perfil de alguno de los supervisores, para que uno se vuelva supervisor de la o el televendedor, mientras que otro se vuelve un promotor de mercado, con la intención de visitar al cliente para mantener la relación, así como para poder atender las necesidades de los clientes, pero ya no tendría el peso de la toma de pedidos, ni de la negociación de venta. Esto también implica el ahorro de los vehículos de preventa, así como del equipo de preventa (Hand-Held). Para esto es sólo necesario un operador o dos, según el tamaño del mercado.

A la anterior propuesta se le pudiera agregar en la parte de reparto el sistema de ruteo dinámico donde ya no hay un número definido de rutas para atender el mercado, y donde es según el volumen y el número de visitas que se tengan para un día, contra capacidad de cada camión y el número de recargas que se establezcan como máximo para cada ruta, lo que indicará cuántas rutas son necesarias para atender al mercado.

Una forma de simplemente perfeccionar la preventa es la implementación de inventarios mínimos con los clientes, o bien, depuración del inventario de presentaciones. El inventario mínimo es definir según el histórico de ventas y a algún otro criterio como



nivel socioeconómico o giro, cuánto es el inventario que debe tener el cliente como base para poder operar. De esta forma el prevendedor ya sólo tendría que preocuparse de mantener dicho inventario rellenándolo. De esta forma se podría optimizar el proceso de programación de carga de rutas, lo que también facilitaría el análisis de las frecuencias de visita.

## BIBLIOGRAFIA

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B.  
FUNDAMENTOS DE MARKETING  
McGraw-Hill  
Décima Edición  
U.S.A. 1995

Research Alert  
FUTURE VISION: THE 189 MOST IMPORTANT TRENDS FOR THE 1990s  
Alert Publishing  
Long Island City, N.Y. 1990

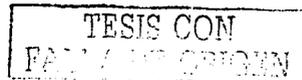
Holstein, W. y Kelly, K.  
LITTLE COMPANIES, BIG EXPORTS  
Business Week  
U.S.A. 1992

Kotler, Philip  
Mercadotecnia  
Prentice Hall  
U.S.A.

Hiebing Jr., R. Y Cooper, S. W.  
THE ONE DAY MARKETING PLAN  
NTC Business Books  
U.S.A.

PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO  
Ediciones Larousse

<http://www.inegi.gob.mx>



## ANEXO A (1/15): Plan de Inducción

### Guía del Prevededor Nuevo Ingreso

TEMA	TIEMPO	ACUM	INSTRUCTOR	MATERIAL
<b>PRIMER DÍA</b>				
Apertura	20		Gerente de UD	
Mecanica del Curso	10	30 mn	Responsable de Distribuidora	Cronograma de Capacitación hacia prevededor
1 Inducción a la empresa	30	1 hr	Coordinador de Capacitación Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza	
1.1 Nuestra historia Fundadores				
1.2 Nuestra historia Sobreviviendo a las crisis				
1.3 Nuestra historia Contribuciones a la sociedad				
1.4 Nuestra historia Nuestra misión y visión				
1.5 Nuestra historia Nuestros valores				
2 El cambio	30	1.30 hrs	Coordinador de Capacitación Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza	
2.1 ¿Cómo ha cambiado la humanidad?				
2.2 ¿Cómo ha cambiado la industria?				
2.3 ¿Que es un proceso de cambio?				
2.4 Escenario				
2.5 Escenario actual				
2.6 Escenario a corto plazo				
3 ¿Que esta haciendo CCM?	30	2.00 hrs	Coordinador de Capacitación Preventa / Recursos Humanos	
3.1 Nuestras ventajas competitivas				
3.2 En resumen				
3.3 ¿Como definimos el servicio en CCM?				
3.4 ¿Que pretendemos hacer en CCM?				
3.5 Nuestro Sistema Interno				
3.6 ¿Que es un Sistema de Trabajo?				
<b>DESCANSO</b>	<b>15 min</b>	<b>2.15 hrs</b>		
4 Preventa	60	3.15 hrs	Responsable de Distribuidora	
4.1 ¿Que es la Preventa?				
4.2 Misión de Preventa				
4.3 Objetivos				
4.4 Alcance				
4.5 Ventajas de la Preventa				
4.6 Beneficios				
4.7 Estructura Basica				
4.8 ¿Quiénes intervienen en el Sistema de Preventa?				
5 La trascendencia del Prevededor	30	3.45 hrs	Responsable de Distribuidora	
5.1 Trascendencia del Prevededor				
5.2 Ventajas de ser Prevededor				
6 Roles y responsabilidades del Prevededor	60	4.45 hrs	Responsable de Distribuidora / Recursos Humanos	
6.1 Roles del Prevededor				
6.2 Responsabilidades del Prevededor				
7 Roles y responsabilidades del Reparador	30	5.15	Responsable de Distribuidora / Recursos Humanos	
7.1 Roles del Reparador				
7.2 Responsabilidades del Reparador				
<b>COMIDA</b>	<b>1.15 hrs</b>	<b>6.30 hrs</b>		
8 Factores criticos de éxito			Responsable de Distribuidora / Recursos Humanos	
8.1 ¿Que son los factores criticos de éxito?				
8.2 Ejemplo				
8.3 Para que sirven los factores criticos de éxito				
8.4 ¿Cuales factores criticos de éxito del prevededor?	30	7.00 hrs		
8.5 ¿Cuales factores criticos de éxito del reparador?	15	7.15 hrs		
Observaciones : Cálculo de FCE	30	7.45 hrs		

TESIS CON  
 FARELA Y CARMEN

## ANEXO A (2/15): Plan de Inducción

### Guía del Prevendedor Nuevo Ingreso (Cont.)

NECESO	15 min	6.00 hrs		
9. Rutinas del Prevendedor 9.1. Mapas de rutinas	5	6.05 hrs		
10. Rutinas de Calidad en el Servicio 10.1. Salida a ruta al inicio del día 10.1.1. Realiza actividades previas de salida al mercado 10.2. Dar servicio personalizado 10.2.1. Realiza actividades con el Cliente y levante el pedido 10.2.2. Realizar Mercadeo con los Clientes 10.2.3. Verifica condiciones del equipo 10.3. Regreso a la Distribuidora 10.3.1. Realiza actividades del cierre del día 10.4. El Prevendedor. Movimientos al Maestro de Clientes 10.4.1. Rutina Actualizar el Maestro de Clientes 10.4.2. Formato del Maestro de Clientes 10.4.3. Documentos requeridos por tipo de movimiento.	75	9.20 hrs	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora	
Examen del Módulo "Rútes, Responsabilidades y FCE" "Calidad en el Servicio"	30	9.50 hrs		Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora
<b>SEGUNDO DÍA</b>				
Reposo del día anterior	30	30 min		Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora
10.5. Reportar a SERVIR 10.5.1. Nuestras ventajas competitivas 10.5.2. ¿Qué es SERVIR? 10.5.3. ¿Cuál es el objetivo del SERVIR? 10.5.4. ¿Cómo nos ayuda en la operación? 10.5.5. Esquema de operación 10.5.6. Implicaciones del sistema servir 10.5.7. Tipos de solicitudes 10.5.8. Tipos de respuesta: reactiva o proactiva 10.5.9. Clasificación de llamada / visita 10.5.10. Seguimiento a solicitudes 10.5.11. Importancia del seguimiento 10.5.12. Información estadística que proporciona el SERVIR	120	2.30 hrs		Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Operaciones
NECESO	15 min	2.45 hrs		
8. Cobertura 11.1. Conceptos básicos de Cobertura 11.1.1. ¿Que es cobertura? 11.1.2. ¿Por que es importante la cobertura? 11.1.3. Por lo tanto se justifica que 11.1.4. ¿Cuales son las intenciones de cobertura? 11.1.5. ¿Cuales son las intenciones de saturación? 11.1.6. ¿Cuen debe hacer Cobertura? 11.1.7. En resumen el rol del prevendedor en cobertura  11.2.1. La importancia de conservar a los Clientes 11.2.2. Ventajas de conservar a los Clientes 11.2.3. Implicaciones de perder Clientes 11.2.4. Implicaciones de la conquista 11.2.5. Rutina de conquista del Prevendedor 11.2.6. Reposición de clientes 11.2.7. ¿Que hacer en caso de perder un cliente? 11.2.8. Características de la reposición de clientes	60	3.45 hrs	Ejecutivo de Cobertura / Coordinador de Capacitación Preventa	
	60	4.45 hrs		Ejecutivo de Cobertura / Coordinador de Capacitación Preventa
PRONDA	60	6.00 hrs		

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**

## ANEXO A (3/15): Plan de Inducción

### Guía del Prevededor Nuevo Ingreso (Cont.)

11.4 Conquistar Clientes	120	8.30 hrs	
11.4.1 ¿Cómo participa el Prevededor en la Conquista?			Ejecutivo de Cobertura / Coordinador de Capacitación Preventa
11.4.2 Tipos de Conquista			
11.4.2.1 Conquista planeada			
11.4.2.2 Conquista de oportunidad			
11.4.2.3 Conquista de reposición			
11.5 Rutina de conquista			
11.5.1 Evaluar viabilidad y Presentación			
11.5.2 Negociación			
11.5.2.1 Prácticas Comerciales			
11.5.2.2 Contrato de Servicio			
11.5.2.3 Compromisos del cliente			
11.5.3 Cierre. Concretar la conquista			
11.5.4 Garantiza el resultado de la conquista			
11.6 Recepción de Clientes conquistados			
11.6.1 Recepción por el Prevededor de Clientes conquistados por el Promotor			
11.6.2 Seguimiento a Clientes nuevos			
11.6.3 Codificación de canales			
<b>RECEBO</b>	<b>18 min</b>	<b>2.45 hrs</b>	
Dinámica: Conquista	60	5.45	
Examen del Módulo de "Cobertura" y SERVIP	30	10.15	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora
<b>TERCER DIA</b>			
Repaso del día anterior	30	30 min	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora
12. Rutinas de seguimiento	120	2.30 hrs	Coordinador de Preventa o Coordinador de Capacitación en la Plaza
12.1 ¿Que es seguimiento en el sistema de preventa?			
12.2 Junta de Equipo Promotor: Prevededores			
12.2.1 Lineamientos			
12.2.2 Rutina de la Junta de Equipo Promotor: Prevededores			
12.2.3 Código de conducta			
12.2.4 Reportes y formato			
12.2.4.1 FCE por Prevededor			
12.2.4.2 Soporte de FCE del Prevededor			
12.2.4.3 Reporte de saturación			
12.2.4.4 Formato Junta de Equipo Promotor de Ventas - Prevededores			Responsable de Distribuidora
12.2.5 Análisis y cálculo de los FCE			
12.2.5.1 Volumen			
12.2.5.2 Productividad de Entrega			
12.2.5.3 Efectividad de Entrega			
12.2.5.4 Clientes sin compra			
12.2.5.5 Mercadeo			
12.2.5.6 Saturación			
12.2.5.7 Crédito			
12.2.5.8 Apego a la frecuencia			
12.2.5.9 Eficiencia de visita			
<b>RECEBO</b>	<b>18 min</b>	<b>2.45 hrs</b>	
12.3 Junta Vertical	30	3.15 hrs	Coordinador de Capacitación de Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza
12.3.1 Rutina de la Junta Vertical Promotor-Prevededor			
12.3.2 Formato Junta Vertical Promotor de Ventas - Prevededor			
Dinámica: Junta de Equipo	60	2.45 hrs	
10 Herramientas de Trabajo "MERCADO"	45	5.00 hrs	
1 Mercado			
Objetivo del Mercado			
Lluvia de ideas sobre el mercado	15 min		Resúmenes y plumeros
1.1 ¿Que es el Mercado?			
1.2 ¿Por que es importante el mercado?			
1.3 Beneficios del mercado			
1.4 Factores de desagrado			

**TESIS CON  
FALLA DE ENTREGA**

## ANEXO A (4/15): Plan de Inducción

### Guía del Prevendedor Nuevo Ingreso (Cont.)

<b>2. Los elementos del mercadeo</b>				
2.1 Inventario				
2.2 Posición				
2.3 Promoción				
<b>COMIDA</b>				
3. Las áreas del mercadeo	60	6.15		
3.1 Bodega				
3.2 Sección Cerveza				
3.3 Exhibición temporal				
3.4 Enfriamiento				
<b>4. Estándares de mercadeo</b>				
4.1 Estándares de Producto				
4.1.1 Frescura				
4.1.1.1 Descripción del código de frescura				
4.2 Estándares de Posición				
4.2.1 Ubicación del equipo del emisor				
4.3 Estándares de Promoción				
4.3.1 Colocación de las presentaciones				
4.3.2 Frenteo				
4.3.3 Precios				
4.3.4 Material P O P				
4.3.5 Limpieza				
5. Saturación	90	7.3 hrs		
5.1 Lluvia de ideas sobre saturación	15			Rotafolio y plumeros
5.2 ¿Que es la saturación?				
5.3 ¿Que no es la saturación?				
5.3 Beneficios de la saturación				
5.4 Reflexiones de la saturación	15			película
Proyección de Película de saturación				
5.5 Acciones para mejorar la Saturación				
5.6 Reflexiones sobre la película de saturación	10			
<b>NECESO</b>				
Dinámica: Mercadeo	15 min	7.05 hrs		
Examen del Módulo de Mercadeo	60	6.05 hrs		
Examen del Módulo de Mercadeo	30	4.15 hrs	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plena y Responsable de Distribuidora	
<b>CUARTO DÍA</b>				
<b>Repaso del día anterior</b>				
	30	30 min.	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plena y Responsable de Distribuidora	
6. PDA / TP				
6.1 Características y Manejo de Equipo PDA e Impresora	8 hrs		Sistemas UD	4 Capsulas de 2 Hrs
6.2 Inicio				
6.3 Selección de Cliente				
6.4 Mensajes del Cliente				
6.5 Detalle del Cliente				
6.6 Indicadores				
6.7 Captura de inventario (solo si lo va a llevar a cabo)				
6.8 Generación de Pedido				
6.9 Impresión de Pedido				
6.10 Mensajes para el Repartidor/Servir				
6.11 Motivo de No Venta				
6.12 Cierre del Cliente				
6.13 Resumen Motivo de No Venta				
6.14 Cancelación de Pedido				
6.15 Reimpresión de Pedido				
6.16 Configuración de Impresora				
Examen para evaluación, en uso de la "PDA"	30	30 min.	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plena y Responsable de Distribuidora	

141

TESIS CON  
FALLA DE CALIDAD

## ANEXO A (5/15): Plan de Inducción

### Guía del Prevededor Integrado

TEMA	TIEMPO (min)	ACUM	INSTRUCTOR	MATERIAL
<b>PRIMERA SESIÓN</b>				
Apertura	20		Gerente de UD	
Mecánica del Curso	10	30 min	Responsable de Distribuidora	Cronograma de Capacitación hace prevededor
1 Inducción a la empresa	30		Coordinador de Capacitación Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza	
1.1 Nuestra historia Fundadores				
1.2 Nuestra historia Sobreviviendo a las crisis				
1.3 Nuestra historia Contribuciones a la sociedad				
1.4 Nuestra historia Nuestra misión y visión				
1.5 Nuestra historia Nuestros valores				
Receso	15	1.15 hr		
2 El cambio	30		Coordinador de Capacitación Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza	
2.1 ¿Cómo ha cambiado de la humanidad?				
2.2 ¿Cómo ha cambiado la industria?				
2.3 ¿Que es un proceso de cambio?				
2.4 Escenano				
2.5 Escenano actual				
2.6 Escenano a corto plazo		1.45 hr		
3 ¿Que Esta Haciendo CCM?	30		Coordinador de Capacitación Preventa / Recursos Humanos	
3.1 Nuestras ventajas competitivas				
3.2 En resumen				
3.3 ¿Cómo definimos el servicio en CCM?				
3.4 ¿Que pretendemos hacer en CCM?				
3.5 Nuestro Sistema Interno				
3.6 ¿Que es un Sistema de Trabajo?		2.15 hrs		
<b>TOTAL</b>	<b>135 min</b>	<b>2.15 hrs</b>		
<b>SEGUNDA SESIÓN</b>				
Reposo de la sesión anterior	15		Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora	
4 Preventa	75	1.30 hr	Responsable de Distribuidora	
4.1.1 ¿Que es la Preventa?				
4.1.2 Misión de Preventa				
4.1.3 Objetivos				
4.1.4 Alcance				
4.1.5 Ventajas de la Preventa				
4.1.6 Beneficios				
4.1.7 Estructura Básica				
4.1.8 ¿Quiénes intervienen en el Sistema de Preventa?				
5 La trascendencia del Prevededor	30		Responsable de Distribuidora	
5.1 Trascendencia del Prevededor				
5.2 Ventajas de ser Prevededor				
<b>TOTAL</b>	<b>115 min</b>	<b>2.15 hrs</b>		
<b>TERCERA SESIÓN</b>				
Reposo de la sesión anterior	15		Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora	
6 Roles y responsabilidades del Prevededor	55		Responsable de Distribuidora / Recursos Humanos	
6.1 Roles del Prevededor				
6.2 Responsabilidades del Prevededor				
Receso	15	1.10 hr		
		1.25 hr		

142

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO A (6/15): Plan de Inducción

### Guía del Prevededor Integrado (Cont.)

7. Roles y responsabilidades del Repartidor	15		Responsable de Distribuidor / Recursos Humanos
7.1 Roles del Repartidor		1 40 hr	
7.2 Responsabilidades del Repartidor			
8 Factores críticos de éxito			Responsable de Distribuidor / Recursos Humanos
8.1 ¿Qué son los factores críticos de éxito?			
8.2 Ejemplo			
8.3 Para que sirven los factores críticos de éxito			
8.4 Factores críticos de éxito del Repartidor	25	2 05 hrs	
8.5 Factores críticos de éxito del Repartidor	5	2 10 hrs	
Dinámicas : Cálculo de FCE	20		
<b>CUARTA SESIÓN</b>			
Examen del Módulo "Roles, Responsabilidades y FCE"			
	20	20 min	Coordinador de Capacitación y Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidor
9 Rutinas del Prevededor			
9.1 Mapas de rutinas	5	25 min	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidor
10 Rutinas de Calidad en el Servicio			
10.1 Salida a ruta al inicio del día			
10.1.1 Realiza actividades previas de salida al mercado	10	35 min	
10.2 Dar servicio personalizado			
10.2.1 Realiza actividades con el Cliente y levanta el pedido	10	45 min	
10.2.2 Realizar Mercado con los Clientes	15	1 hr	
10.2.3 Verifica condiciones del equipo	10	1 10 hr	
10.3 Regreso a la Distribuidora			
10.3.1 Realiza actividades del Cierre del día	10	1 20 hrs	
10.4 El Prevededor Movimientos al Maestro de Clientes			
10.4.1 Rutina Actualizar el Maestro de Clientes	10	1 30 hrs	
10.4.2 Formato del Maestro de Clientes	5		
10.4.3 Documentos requeridos por tipo de movimiento	5	1 40 hrs	
Dinámicas : Mapas de	40		
<b>QUINTA SESIÓN</b>			
Examen de la Cuarta Módulo "Calidad en el Servicio"			
	20	20 min	Coordinador de Capacitación y Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidor
10.5 Reportar a SERVIR	80		Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Operaciones
10.5.1 Nuestras ventajas competitivas			
10.5.2 ¿Que es servir?			
10.5.3 ¿Cual es el objetivo del SERVIR?			
10.5.4 ¿Como nos ayuda en la operación?			
10.5.5 Esquema de operación del Servir			
10.5.6 Implicaciones del sistema servir			
10.5.7 Tipos de solicitudes			
10.5.8 Tipos de respuesta reactiva o proactiva			
10.5.9 Clasificación de llamada / visita			
10.5.10 Seguimiento a solicitudes			
10.5.11 Importancia del seguimiento			
10.5.12 Información estadística que proporciona el SERVIR			
<b>SEXTA SESIÓN</b>			
Repaso de la sesión anterior			
	18	15 min	Coordinador de Capacitación y Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidor

TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN

## ANEXO A (7/15): Plan de Inducción

### Guía del Prevededor Integrado (Cont.)

<b>8. Cobertura</b>				<b>Ejecutivo de Cobertura / Coordinador de Capacitación Preventa</b>
11.1	Conceptos básicos de Cobertura	50		
11.1.1	¿Que es cobertura?			
11.1.2	¿Por qué es importante la cobertura?			
11.1.3	Por lo tanto se justifica que			
11.1.4	¿Cuales son las intenciones de cobertura?			
11.1.5	¿Cuales son las intenciones de saturación?			
11.1.6	¿Quien debe hacer Cobertura?			
11.1.7	En resumen el rol del prevededor en cobertura			
11.2	La importancia de conservar a los Clientes	50		<b>Ejecutivo de Cobertura / Coordinador de Capacitación Preventa</b>
11.2.1	Ventajas de conservar a los Clientes			
11.2.2	Implicaciones de perder Clientes			
11.2.3	Implicaciones de la conquista			
11.2.4	Rutina de conquista del Prevededor			
11.2.5	Reposición de clientes			
11.2.6	¿Que hacer en caso de perder un cliente?			
11.2.7	Características de la reposición de clientes			
11.2.8				
<b>EXAMEN DE LA PRIMERA PARTE DEL MÓDULO DE "COBERTURA"</b>				
<b>Examen de la Primera Parte del Módulo de "Cobertura"</b>		20	20 min	<b>Coordinador de Capacitación y Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora</b>
11.4	Conquistar Clientes			
11.4.1	¿Como participa el Prevededor en la Conquista?	5		<b>Ejecutivo de Cobertura / Coordinador de Capacitación Preventa</b>
11.4.2	Tipos de Conquista			
11.4.2.1	Conquista planeada	5		
11.4.2.2	Conquista de oportunidad	5		
11.4.2.3	Conquista de reposición	5		
11.5	Rutina de conquista			
11.5.1	Evaluar viabilidad y Presentación	10		
11.5.2	Negociación	10		
11.5.2.1	Prácticas Comerciales	5		
11.5.2.2	Contrato de Servicio	10		
11.5.2.3	Compromisos del cliente	10		
11.5.3	Cierre: Concretar la conquista	10		
11.5.4	Garantiza el resultado de la conquista			
11.6	Recepción de Clientes conquistados	5		
11.6.1	Recepción por el Prevededor de Clientes conquistados	5		
11.6.2	Seguimiento a Clientes nuevos	5		
11.6.3	Codificación de canales	5		
<b>Dinámica - Computo</b>		20		
<b>COBERTURA</b>				
<b>Examen de la Segunda Parte del Módulo de "Cobertura"</b>		15	10 min	<b>Coordinador de Capacitación y Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora</b>
12	Rutinas de seguimiento			
12.1	¿Que es seguimiento en el sistema de preventa?	5	20 min	<b>Coordinador de Preventa o Coordinador de Capacitación en la Plaza</b>
12.2	Junta de Equipo Promotor: Prevededores	5		
12.2.1	Lineamientos	5		
12.2.2	Rutina de la Junta de Equipo Promotor: Prevededores	5		
12.2.3	Botique de conducta	5		
12.2.4	Reportes y formato	5		
12.2.4.1	FCE por Prevededor	5		
12.2.4.2	Soporte de FCE del Prevededor	5		
12.2.4.3	Reporte de saturación	5		
12.2.4.4	Formato Junta de Equipo Promotor de Ventas - Pre	5	55 min	<b>Responsable de Distribuidora</b>

144

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO A (N/15): Plan de Inducción

### Guía del Prevendedor Integrado (Cont.)

12.2.5 Análisis y cálculo de los FCE del Prevendedor				
12.2.5.1 Volumen	5			
12.2.5.2 Productividad de Entrega	5			
12.2.5.3 Efectividad de Entrega	5			
12.2.5.4 Clientes sin compra	5			
12.2.5.5 Mercadeo	5			
12.2.5.6 Saturación	5			
12.2.5.7 Crédito	5			
12.2.5.8 Apego a la frecuencia	5			
12.2.5.9 Eficiencia de visita	5	1.40 hr		
12.3 Junta Vertical	30			Coordinador de Capacitación de Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza
12.3.1 Rutina de la Junta Vertical Promotor-Prevendedor				
12.3.2 Formato Junta Vertical Promotor de Ventas - Prevendedor		2.15 hrs		
<b>TOTAL 150 min 2.50 hrs</b>				
<b>Examen de la Octava Módulo de Seguimiento</b>				
	10	15 min		Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora
10 Herramientas de Trabajo "MERCADERO"				
1 Mercadeo				
Objetivo del Mercadeo				
Lluvia de ideas sobre el mercadeo	5	20min		Rotafolio y plumones
1.1 ¿Que es el Mercadeo?	15			
1.2 ¿Por que es importante el mercadeo?				
1.3 Beneficios del mercadeo				
1.4 Factores de desagrado		35min		
2 Los elementos del mercadeo	10			
2.1 Inventario				
2.2 Posición				
2.3 Promoción		45min		
3 Las áreas del mercadeo	10			
3.1 Bodega				
3.2 Sección Cerveza				
3.3 Exhibición temporal				
3.4 Entrenamiento		55min		
4 Estanterías de mercadeo	40			
4.1 Estandares de Producto				
4.1.1 Frescura				
4.1.1.1 Descripción del código de frescura				
4.2 Estandares de Posición				
4.2.1 Ubicación del equipo del enfriador				
4.3 Estandares de Promoción				
4.3.1 Colocación de las presentaciones				
4.3.2 Frenteo				
4.3.3 Precios				
4.3.4 Material P O P				
4.3.5 Limpieza		1.35 hr		
5 Saturación				
* Lluvia de ideas sobre saturación	15	1.50 hr		Rotafolio y plumones
5.1 ¿Que es la Saturación?	15			
5.2 ¿Que no es la Saturación?				
5.3 Beneficios de la Saturación				
5.4 Reflexiones de la Saturación	15	2.05 hrs		
Proyección de Película de saturación		2.20 hrs		película
5.5 Acciones para mejorar la Saturación				
5.6 Reflexiones sobre la película de saturación	10	2.30 hrs		
<b>TOTAL 160 min 2.60 hrs</b>				

TESIS CON  
 FALTA DE INDICACION



## ANEXO A (10/15): Plan de Inducción

### Guía del Repartidor Nuevo Ingreso

TEMA	TIEMPO	ACUM	INSTRUCTOR	MATERIAL
<b>PRIMER DÍA</b>				
Apertura	20		Gerente de UD	
Mecánica del Curso	10	30 min	Responsable de Distribuidora	Programa de Capacitación Intra preventivo
1 Inducción a la empresa	30	1 hr	Coordinador de Capacitación Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza	
1.1 Nuestra historia Fundadores				
1.2 Nuestra historia Sobreviviendo a las crisis				
1.3 Nuestra historia Contribuciones a la sociedad				
1.4 Nuestra historia Nuestra misión y visión				
1.5 Nuestra historia Nuestros valores				
2 El cambio	30	1.30 hrs	Coordinador de Capacitación Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza	
2.1 ¿Cómo ha cambiado la humanidad?				
2.2 ¿Cómo ha cambiado la industria?				
2.3 ¿Que es un proceso de cambio?				
2.4 Escenario				
2.5 Escenario actual				
2.6 Escenario a corto plazo				
3 Que esta haciendo CCM?	30	2.00 hrs	Coordinador de Capacitación Preventa / Recursos Humanos	
3.1 Nuestras ventajas competitivas				
3.2 En resumen				
3.3 ¿Cómo definimos el servicio en CCM?				
3.4 ¿Que pretendemos hacer en CCM?				
3.5 Nuestro Sistema Interno				
3.6 ¿Que es un Sistema de Trabajo?				
<b>RECESO</b>	<b>15 min</b>	<b>2.15 hrs</b>		
4 Preventa	60	3.15 hrs	Responsable de Distribuidora	
4.1 ¿Que es la Preventa?				
4.2 Misión de Preventa				
4.3 Objetivos				
4.4 Alcance				
4.5 Ventajas de la Preventa				
4.6 Beneficios				
4.7 Estructura Basica				
4.8 ¿Quiénes intervienen en el Sistema de Preventa?				
5.1 Roles del Repartidor	30	3.45	Responsable de Distribuidora / Recursos Humanos	
5.2 Responsabilidades del Repartidor				
5.3 ¿Que son los factores críticos de éxito?				
5.4 Ejemplo				
5.6 Para que sirven los factores críticos de éxito				
5.5 Factores críticos de éxito Repartidor				
6 Rutinas del Repartidor	45	4.30 hrs	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora	
7.1 Repartidor sin TP				
7.1.1 Salida a Ruta al inicio del día				
7.1.2 Actividades con Cliente				
7.1.3 Actividades de Recarga de Producto				
7.1.4 Actividades de Mercadeo con el Cliente				
7.1.5 Actividades de Retorno a la Distribuidora				
8.1 Repartidor con TP	45	5.15 hrs		
8.1.1 Salida a Ruta al inicio del día				
8.1.2 Actividades con Cliente				
8.1.3 Actividades de Recarga de Producto				
8.1.4 Actividades de Mercadeo con el Cliente				
8.1.5 Actividades de Retorno a la Distribuidora				
<b>COMIDA</b>	<b>1.15</b>	<b>6.30 hrs</b>		

TESIS CON  
 FALLA DE CUMPLIMIENTO

147

## ANEXO A (11/15): Plan de Inducción

### Guía del Repartidor Nuevo Ingreso (Cont.)

<b>Clínica: Servicio a Clientes</b>	<b>60</b>	<b>7:30 hrs</b>		
10 5 Reportar a SERVIR	90	9 00 hrs		
10 5 1 Nuestras ventajas competitivas				
10 5 2 ¿Que es servir?				
10 5 3 ¿Cuál es el objetivo del SERVIR?				
10 5 4 ¿Cómo nos ayuda en la operación?				
10 5 5 Estructura de operación				
10 5 6 Implicaciones del sistema servir				
10 5 7 Tipos de solicitudes				
10 5 8 Tipos de respuesta reactiva o proactiva				
10 5 9 Clasificación de llamadas / visitas				
10 5 10 Seguimiento a solicitudes				
10 5 11 Importancia del seguimiento				
10 5 12 Información estadística que proporciona el SERVIR				
<b>RECESO</b>	<b>15 min</b>	<b>8:15 hrs</b>		
<b>Examen del Módulo "Roles, Responsabilidades y FCE" y Rúbricas de Calidad en el Servicio</b>	<b>30</b>	<b>20 min</b>		
<b>SEGUNDO DIA</b>				
(0800)				
<b>Reseña de la sesión anterior</b>	<b>30</b>			
10 Herramientas de Trabajo "MERCADEO"	120	2 30 HRS		
1 Mercadeo				
Lluve de ideas sobre el mercadeo	15			Reflexión y plenarios
1 1 ¿Que es el Mercadeo?				
1 2 ¿Por que es importante el mercadeo?				
1 3 Beneficios del mercadeo				
1 4 Factores de desagrado				
2 Los elementos del mercadeo				
2 1 Inventario				
2 2 Posicion				
2 3 Promoción				
3 Las áreas del mercadeo				
3 1 Bodega				
3 2 Seccion Cerveza				
3 3 Exhibición temporal				
3 4 Enframado				
4 Estandares de mercadeo				
4 1 Estandares de Producto				
4 1 1 Frescura				
4 1 1 1 Descripción del código de frescura				
4 2 Estandares de Posición				
4 2 1 Ubicación del equipo del enfriador				
4 3 Estandares de Promoción				
4 3 1 Colocación de las presentaciones				
4 3 2 Frenteo				
4 3 3 Precios				
4 3 4 Material P O P				
4 3 5 Limpieza				
<b>RECESO</b>	<b>15 min</b>	<b>8:45 hrs</b>		
<b>5 Saturación</b>	<b>60</b>	<b>3 45 hrs</b>		
Lluve de ideas sobre saturación	15			Reflexión y plenarios
5 1 ¿Que es la Saturación?				
5 2 ¿Que no es la Saturación?				
5 3 Beneficios de la Saturación				
5 4 Reflexiones de la Saturación				

TESIS CON  
FALLA DE CALIDAD

## ANEXO A (12/15): Plan de Inducción

### Guía del Repartidor Nuevo Ingreso (Cont.)

Inspección de Película de saturación 5.5 Como podemos mejorar la Saturación 5.6 Reflexiones sobre la película de saturación	15			película
Dinámica : Mercado	60	4.05 hrs		
Examen de la décima Sesión "Mercado"	30	5.15 hrs	Compañero de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plazo y Responsable de Distribución	
Capítulo	1.15	6.30 hrs		
10.2. TP	4 hrs		Sistema UD	4 Capsulas de 2 Hrs.
<b>TERCER DIA</b>				
<b>(8:00)</b>				
REPASO de la sesión anterior	30		Compañero de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plazo y Responsable de Distribución	
10.2. TP	4 hrs		Sistema UD	4 Capsulas de 2 Hrs.

149

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO A (13/15): Plan de Inducción

### Guía del Repartidor Integrado

TEMA	TIEMPO (min)	ACUM	INSTRUCTOR	MATERIAL
<b>PRIMERA SESION</b>				
Apertura	20		Gerente de UD	
Mecánica del Curso	10	30 min	Responsable de Distribuidora	Cronograma de Capacitación hacia proveedor
1 Inducción a la empresa	30		Coordinador de Capacitación Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza	
1.1 Nuestra historia Fundadores				
1.2 Nuestra historia Sobreviviendo a las crisis				
1.3 Nuestra historia Contribuciones a la sociedad				
1.4 Nuestra historia Nuestra misión y visión				
1.5 Nuestra historia Nuestros valores				
Receso	15	1 hr		
2 El cambio	30		Coordinador de Capacitación Preventa / Coordinador de Capacitación Plaza	
2.1 ¿Como ha cambiado de la humanidad?				
2.2 ¿Como ha cambiado la industria?				
2.3 ¿Que es un proceso de cambio?				
2.4 Escenario				
2.5 Escenario actual				
2.6 Escenario a corto plazo		1.45 hr		
3 ¿Que está haciendo CCM?	30		Coordinador de Capacitación Preventa / Recursos Humanos	
3.1 Nuestras ventajas competitivas				
3.2 En resumen				
3.3 ¿Como definimos el servicio en CCM?				
3.4 ¿Que pretendemos hacer en CCM?				
3.5 Nuestro Sistema Interno				
3.6 ¿Que es un Sistema de Trabajo?		2.15 hrs		
<b>TOTAL</b>	<b>1.30 min</b>	<b>3.15 hrs</b>		
<b>SEGUNDA SESION</b>				
Reposo de la sesión anterior	15		Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribuidora	
4 Preventa	60	1.15 hr	Responsable de Distribuidora	
4.1 ¿Que es la Preventa?				
4.2 Misión de Preventa				
4.3 Objetivos				
4.4 Alcance				
4.5 Ventajas de la Preventa				
4.6 Beneficios				
4.7 Estructura Básica				
4.8 ¿Quiénes intervienen en el Sistema de Preventa?				
5.1 Roles del Repartidor	30	1.45 hrs	Responsable de Distribuidora / Recursos Humanos	
5.2 Responsabilidades del Repartidor				
5.3 ¿Que son los factores críticos de éxito?				
5.4 Ejemplo				
5.5 Factores que sirven los factores críticos de éxito				
5.6 Factores críticos de éxito Repartidor				
Dinámica : Cálculo de FCE	15			
<b>TOTAL</b>	<b>1.30 min</b>	<b>3 hrs</b>		

TESIS CON  
 PLAN DE INDUCCION

## ANEXO A (14/15): Plan de Inducción

### Guía del Repartidor Integrado (Cont.)

REVISIÓN		15	15	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribución
<b>Repaso de la sesión anterior</b>				
<b>6 Rutinas del Repartidor</b>				
7 1 Repartidor sin TP	40			Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribución
7 1 1 Salida a Ruta al inicio del día				
7 1 2 Actividades con Cliente				
7 1 3 Actividades de Mercadeo con el Cliente				
7 1 4 Actividades de Retorno a la Distribuidora				
8 1 Repartidor con TP	40			
8 1 1 Salida a Ruta al inicio del día				
8 1 2 Actividades con Cliente				
8 1 3 Actividades de Recarga de Producto				
8 1 4 Actividades de Retorno a la Distribuidora				
<b>Dinámicos : Servicio a Clientes</b>		30		
<b>REVISIÓN</b>				
<b>Entren del Módulo "Roles, Responsabilidades y FCE" y Rutinas de Calidad en el Servicio</b>		30	20 min	Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Distribución
			1 40 hrs	
10 5 Reportar a SERVIR	60			Coordinador de Capacitación o Coordinador de Capacitación Plaza y Responsable de Operaciones
10 5 1 Nuestras ventajas competitivas				
10 5 2 ¿Que es servir?				
10 5 3 ¿Cuál es el objetivo del SERVIR?				
10 5 4 ¿Cómo nos ayuda en la operación?				
10 5 5 Esquema de operación				
10 5 6 Implicaciones del sistema servir				
10 5 7 Tipos de solicitudes				
10 5 8 Tipos de respuesta: reactiva o proactiva				
10 5 9 Clasificación de llamada / visita				
10 5 10 Seguimiento a solicitudes				
10 5 11 Importancia del seguimiento				
10 5 12 Información estadística que proporciona el SERVIR				
<b>CUENTA SESIÓN</b>				
<b>10 Herramientas de Trabajo "MERCADEO"</b>				
1 Mercadeo				
Llave de ideas sobre el mercadeo	5	20min		Posible y plumones
1 1 ¿Que es el Mercadeo?	15			
1 2 ¿Por que es importante el mercadeo?				
1 3 Beneficios del mercadeo		35min		
1 4 Factores de desagrado				
2 Los elementos del mercadeo	10			
2 1 Inventario				
2 2 Posición				
2 3 Promoción		45min		
3 Las áreas del mercadeo	10			
3 1 Soda				
3 2 Sección Cerveza				
3 3 Exhibición temporal				
3 4 Entrenamiento		55min		

TESIS CON  
 PALM DEL CUENTIN

## ANEXO A (15/15): Plan de Inducción

### Guía del Repartidor Integrado (Cont.)

4 Estándares de Mercado	40			
4.1 Estándares de Producto				
4.1.1 Frescura				
4.1.1.1 Descripción del código de frescura				
4.2 Estándares de Posición				
4.2.1 Ubicación del equipo del entrenador				
4.3 Estándares de Promoción				
4.3.1 Colocación de las presentaciones				
4.3.2 Frenteo				
4.3.3 Precios				
4.3.4 Material P O P				
4.3.5 Limpieza			1.35 hr	
5 Saturación				
* Lista de ideas sobre saturación				
5.1 ¿Qué es la Saturación?	15		1.50 hr	Rotafolio y plumones
5.2 ¿Qué no es la Saturación?	15			
5.3 Beneficios de la Saturación				
5.4 Reflexiones de la Saturación			2.05 hrs	
Proyección de Película de saturación	15		2.30 hrs	película
5.5 Como podemos mejorar la Saturación				
5.6 Reflexiones sobre la película de saturación	10		2.30 hrs	
<b>TOTAL</b>	<b>190 min</b>		<b>2.69 hrs</b>	
<b>Examen de la décima Sesión "Mercadeo"</b>				
	15	15 min		Lecturas de Capacitación a Coordinador de Organización Plaza y Responsable de Distribución
10.2 TP	8 hrs		Sistema LD	4 Capsulas de 2 Hrs

TESIS CON  
 FALSA DE ORIGEN

ANEXO B<sub>(1,2)</sub>: Estudio de Rentabilidad

**ESTUDIO DE RENTABILIDAD: IMPLEMENTACIÓN SISTEMA PREVENTA/MERCADEO**

CONSIDERANDO INCREMENTO PROMEDIO DEL 10% VS AÑO ANTERIOR

RECURSOS ADICIONALES OPERACIÓN	CANT	C.U.	ENERO	FEBRERO	MARZO
EQUIPO DE RADIO	5 UNID	\$200 /MES	\$1,000	\$1,000	\$1,000
SUELDOS PREVENDEDORES	3 UNID	\$10,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000
GASAMTO MOTOCICLETAS	3 UNID	\$300	\$900	\$900	\$900
PAPELERIA	VAR	VAR	\$1,000	\$1,000	\$1,000
OTROS	0 UNID	\$0	\$0	\$0	\$0

**COSTOS OPERACIÓN** \$32,900      \$32,900      \$32,900

RECURSOS INSTALACIÓN	CANT	C.U.	ENERO	FEBRERO	MARZO
INSTALACIÓN DE EQUIPO	3 UNID	\$5,000	\$15,000		
UNIFORMES	15 JGS	\$600	\$9,000		
PERMISOS / LICENCIAS	5 UNID	\$500	\$2,500		
CASCOS	5 UNID	\$600	\$3,000		
EQUIPO DE RADIO	5 UNID	\$1,300	\$6,500		

**COSTOS INSTALACIÓN** 38,000      0      0

INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	CANT	C.U.	ENERO	FEBRERO	MARZO
CAMIONETAS	0 UNID	\$135,000	\$135,000		
MOTOCICLETAS DE EVALUACIÓN	5 UNID	\$35,000	\$175,000		
PC 2 GHZ, 2GB RAM/ 60 GB DISCO + BACKUP	2 UNID	\$18,000	\$32,000		
IMPRESORA LÁSER	1 UNID.	\$2,500	\$2,500		
TERMINALES PORTATILES Y SOFTWARE	5 UNID	\$8,000	\$40,000		
RACKS / ANAQUELES	1,000 UNID	\$1,200	\$1,200,000		
ANUNCIO LUMINOSO	400 UNID	\$800	\$320,000		
ENFRIADORES	350 UNID	\$2,800	\$980,000		
OTROS			\$0		

**TOTAL COSTO ACTIVOS FIJOS** \$2,884,500      \$0      \$0

**TOTAL IMPLEMENTACIÓN/OPERACION** \$2,953,400      \$32,900      \$32,900

**VENTAS MENSUALES AUTOVENTA** \$3,002,913      \$3,603,496      \$4,804,661

**VENTAS MENSUALES PREVENTA/MERCADEO (+ 10%)** \$3,336,570      \$4,003,884      \$5,338,512

**MARGEN ANTES DE SISTEMA PREVENTA/MERCADEO 20%** \$667,314      \$800,777      \$1,067,702

MARGEN MENOS COSTOS PREVENTA MERCADEO

153

TESIS COM  
 RA...  
 ...

ANEXO B (122): Estudio de Rentabilidad (Cont.)

ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$12,000
\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$360,000
\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$10,800
\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$12,000
\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$394,800

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$36,000
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------

\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,064,800
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------------

\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$32,900	\$3,315,300
\$5,405,243	\$3,603,496	\$4,204,078	\$7,206,991	\$4,804,661	\$6,606,409	\$4,804,661	\$5,405,243	\$6,606,409	\$60,058,260	
\$6,005,826	\$4,003,884	\$4,671,196	\$8,007,768	\$5,338,512	\$7,340,454	\$5,338,512	\$6,005,826	\$7,340,454	\$66,731,400	
\$1,201,165	\$800,777	\$934,240	\$1,601,654	\$1,067,702	\$1,468,091	\$1,067,702	\$1,201,165	\$1,468,091	\$13,348,288	

110 030 980

MECANO BALANCE  
 FALTA EN CUENTA  
 NO. SISEL

**ANEXO C: Resumen Estudio de Rentabilidad**

<b>ESTUDIO DE RENTABILIDAD: IMPLEMENTACIÓN SISTEMA PREVENTA/MERCADEO</b>	
CONSIDERANDO INCREMENTO PROMEDIO DEL 10% VS AÑO ANTERIOR	
<b>RECURSOS ADICIONALES OPERACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
EQUIPO DE RADIO	\$12,000
SUELDOS PREVENEDORES	\$360,000
GAS/MNTO MOTOCICLETAS	\$10,800
PAPELERÍA	\$12,000
OTROS	\$0
<b>COSTOS OPERACIÓN</b>	<b>\$394,800</b>
<b>RECURSOS INSTALACIÓN</b>	
INSTALACION DE EQUIPO	\$15,000
UNIFORMES	\$9,000
PERMISOS / LICENCIAS	\$2,500
CASCOS	\$3,000
EQUIPO DE RADIO	\$6,500
<b>COSTOS INSTALACIÓN</b>	<b>\$36,000</b>
<b>INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS</b>	
CAMIONETAS	\$135,000
MOTOCICLETAS DE EVALUACIÓN	\$175,000
PC 2 GHTZ, 2GB RAM/ 60 GB, DISCO + BACKUP	\$32,000
IMPRESORA LÁSER	\$2,500
TERMINALES PORTATILES Y SOFTWARE	\$40,000
RACKS / ANAQUELES	\$1,200,000
ANUNCIO LUMINOSO	\$320,000
ENFRIADORES	\$980,000
OTROS	\$0
<b>TOTAL COSTO ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$2,884,500</b>
<b>TOTAL IMPLEMENTACIÓN/OPERACIÓN</b>	<b>\$3,315,300</b>
<b>VENTAS MENSUALES AUTOVENTA</b>	<b>\$60,058,260</b>
<b>VENTAS MENSUALES PREVENTA/MERCADEO (+ 10%)</b>	<b>\$66,731,400</b>
<b>MARGEN ANTES DE SISTEMA PREVENTA/MERCADEO</b>	<b>\$13,346,260</b>
<b>MARGEN SISTEMA PREVENTA/MERCADEO</b>	<b>\$10,030,980</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORDEN