

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

PEPSICO – BOQUITAS FIESTAS, S. DE R.L.

SUSTENTADO POR:

MARCELA GRANILLO LEAN

21841026

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN MERCADOTECNIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C. A.

FECHA: AGOSTO, 2021

Tabla de contenido

Índice de Figuras.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimientos.....	V
Resumen Ejecutivo.....	VI
Introducción	VIII
1. Capítulo I.....	1
1.1. Objetivos de la práctica profesional.....	1
1.1.1. <i>Objetivo general.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>1</i>
1.2. Datos generales de la empresa	2
1.2.1. <i>Reseña histórica.....</i>	<i>2</i>
1.2.2. <i>Misión.....</i>	<i>3</i>
1.2.3. <i>Visión.....</i>	<i>3</i>
1.2.4. <i>Valores.....</i>	<i>3</i>
1.2.5. <i>Organigrama.....</i>	<i>4</i>
2. Capítulo II.....	5
2.1. Actividades realizadas en la empresa.	5
2.1.1. <i>Reportes de seguimiento para productos de innovación.....</i>	<i>5</i>
2.1.2. <i>Reportes de ventas y devoluciones por unidades de negocio.....</i>	<i>7</i>
2.1.3. <i>Reporte de desempeño en tiendas de conveniencia.....</i>	<i>7</i>
2.1.4. <i>Comparación de desempeño de ventas y distribución numérica para Flamin Hot y Maniax en canal de detalle.....</i>	<i>8</i>
2.1.5. <i>Análisis de tendencia de ventas por Stock Keeping Units (SKUs) versus pronóstico mensual.....</i>	<i>8</i>
2.1.6. <i>Registro de instalación de material en puntos de venta.....</i>	<i>10</i>
2.1.7. <i>Creación de organigramas.....</i>	<i>11</i>
2.1.8. <i>Capacitación del sucesor del practicante.....</i>	<i>13</i>

3. Capítulo III.....	14
3.1. Propuestas de mejora implementadas	14
3.1.1. <i>Aumento de visibilidad de los reportes de seguimiento para productos de innovación mediante un enfoque en rutas de venta en el canal de detalle.</i>	14
3.1.2. <i>Creación de dashboard para reporte de productos de innovación.</i>	18
3.1.3. <i>Ajuste de cuota de ventas diaria para la medición de desempeño de ventas en tiendas de conveniencia y las 3 unidades de negocio.</i>	20
3.1.4. <i>Destacar las 3 rutas con el mayor y menor rendimiento en cuanto a distribución numérica de Flamin Hot y Maniax.</i>	23
3.1.5. <i>Realizar presentación enfocada en las innovaciones con el mejor desempeño y mayor oportunidad de mejora en cierre de mes.</i>	26
3.2. Propuestas de mejora	29
3.2.1. <i>Establecer objetivo de distribución numérica.</i>	29
3.2.2. <i>Digitalización del registro de instalación de exhibidores en puntos de venta.</i>	30
4. Capítulo IV	34
4.1. Conclusiones	34
4.2. Recomendaciones	35
4.2.1. <i>Recomendaciones para la empresa</i>	35
4.2.2. <i>Recomendaciones para la institución</i>	35
4.2.3. <i>Recomendaciones para los estudiantes</i>	35
Bibliografía	36
Glosario.....	38
Anexos	40
Anexo 1. Propuesta de registro digital para exhibidores.	40
Anexo 2. Carta de autorización de derechos de autor.....	45

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama del departamento de desarrollo de negocios.	4
Figura 2. Innovaciones en medición.	6
Figura 3. Tipos de exhibidores.	11
Figura 4. Ejemplo de organigramas creados.....	12
Figura 5. Parámetros de SAP BI para reporte de seguimiento por ruta.	15
Figura 6. Ejemplo de implementación de propuesta en reporte de seguimiento por ruta.....	16
Figura 7. Dashboard para reporte de innovaciones.....	19
Figura 8. Ejemplo de medición en las unidades de negocio con cuotas de venta ajustadas.	22
Figura 9. Ejemplo de medición en tiendas de conveniencia con cuotas de venta ajustadas.	22
Figura 10. Rutas con mejor desempeño en categoría de Flamin Hot.	25
Figura 11. Resumen de desempeño de innovaciones en cierre de mes.	28

Dedicatoria

A mi madre María del Carmen Lean Sánchez, quien me ha dado paz y serenidad a través de su amor y comprensión en mis momentos de mayor angustia.

A mi padre Jorge Humberto Granillo Medina, quien siempre me ha considerado su orgullo y ha confiado en mí incluso cuando yo no lo he hecho.

A mi hermana Gabriela Granillo Lean, quien ha sido el pilar en el que me he apoyado y en el que sé que me podré apoyar por el resto de mi vida.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por bendecir mi vida y en esta ocasión por permitirme culminar mis estudios de pregrado.

Por ser fuente de motivación, por brindarme apoyo emocional, por compartirme sus conocimientos y por creer en mí, agradezco infinitamente a Abnuar.

Agradezco a Rodrigo e Isabella quienes me compartieron sus conocimientos de manera desinteresada y me permitieron crecer como profesional junto a ellos.

A mi tía Zayda y tía Milagro por alentarme y aconsejarme en mis momentos de mayor inquietud.

Finalmente quiero expresar mi gratitud hacia PepsiCo por darme la oportunidad de comenzar mi carrera profesional con ellos; especialmente a Oscar Montoya quien me ofreció su paciencia, confianza y conocimientos a través de su rol como mi mentor.

Resumen Ejecutivo

El presente informe tiene como objetivo describir las actividades realizadas por el estudiante al igual que las propuestas de mejora planteadas e implementadas durante la práctica profesional desarrollada en el departamento de desarrollo de negocios de PepsiCo.

PepsiCo es una empresa multinacional que cuenta con presencia en más de 200 países posicionándose como líder en la categoría de alimentos y bebidas a nivel mundial. La compañía pertenece a la industria de producción, comercialización y distribución de bienes de consumo masivo. Cabe resaltar que, en Honduras, PepsiCo se encuentra establecida bajo la personalidad jurídica de Boquitas Fiestas, S. de R.L., lugar donde se desarrolló la práctica profesional en el departamento de desarrollo de negocios bajo modalidad de teletrabajo durante 10 semanas.

El departamento de desarrollo de negocios de PepsiCo colabora con diferentes departamentos de la organización como comercialización y mercadeo para desarrollar actividades que permitan el crecimiento de la organización manteniendo un enfoque en los clientes mientras se analizan las tendencias del mercado y el desempeño de la fuerza de ventas. Por lo tanto, las actividades realizadas por el estudiante durante la práctica profesional incluyeron la creación de reportes de seguimiento para productos de innovación, generación de reportes de ventas y devoluciones por unidades de negocio, reporte de desempeño en tiendas de conveniencia, comparación de desempeño de ventas y distribución numérica para Flamin Hot y Maniax en el canal de detalle, análisis de tendencia de ventas por Stock Keeping Units versus pronóstico mensual, registro de instalación de material en puntos de venta, la creación de organigramas en función de apoyo al departamento de recursos humanos y la capacitación del sucesor del practicante.

Además de las actividades realizadas se implementaron 5 propuestas de mejora que consistieron en aumentar la visibilidad de los reportes de seguimiento para productos de innovación mediante un enfoque en rutas de venta en el canal de detalle, se creó un dashboard para el reporte de productos de innovación, se ajustaron las cuotas de ventas diarias para las tiendas de conveniencia y las unidades de negocio, se destacaron las rutas con mayor y menor rendimiento en cuanto distribución numérica para las prioridades de la compañía y se realizó una presentación enfocada en las innovaciones con el mejor desempeño y mayor oportunidad de mejora en el cierre de mes.

De la misma forma se plantearon propuestas de mejora basadas en mejorar la medición de los indicadores de desempeño y en agilizar el proceso de registro de instalación de exhibidores en el punto de venta. Stubbs (2004) considera que los indicadores de desempeño deben tener valores de referencia para que sean herramientas de gestión medibles. Tomando en consideración la afirmación de Stubbs, se propuso que se estableciera un objetivo de distribución numérica en los reportes generados por el departamento de desarrollo de negocios ya que sin un valor de referencia la subjetividad del indicador causa complicaciones.

Finalmente, para la propuesta de mejora que consiste en la digitalización del registro de instalación de exhibidores en el punto de venta, se tomó como referencia el modelo de proceso de implementación desarrollado por Hoyos & Romero (2014) el cual consiste en el diseño de formularios, adquisición de elementos necesarios, realización de pruebas y ajustes, puesta en operación y procesamiento de la información.

Introducción

La práctica profesional tiene como objetivo permitir al estudiante aplicar los conocimientos obtenidos durante la carrera de Licenciatura en Mercadotecnia y Negocios Internacionales en un entorno real durante un período mínimo de 10 semanas, por lo cual en el presente informe se describe el proceso de práctica profesional que se llevó a cabo en PepsiCo Honduras bajo la personalidad jurídica de Boquitas Fiestas, S. de R.L. en San Pedro Sula. PepsiCo es una empresa multinacional que se encuentra en la industria de producción, comercialización y distribución de bienes de consumo de alta rotación con marcas altamente reconocidas en el mercado como Pepsi, 7UP, Mirinda, Tropicana, Gatorade, Quaker, Lays, Doritos, Cheetos, Ruffles, entre otras.

El cargo desempeñado dentro de PepsiCo fue de practicante en el departamento de desarrollo de negocios de Honduras con actividades de apoyo a otros departamentos de la organización bajo la modalidad de teletrabajo desde el 12 de abril al 30 de junio del 2021. Durante la práctica se brindó visibilidad al equipo para la toma de decisiones de alto impacto a través de la creación de reportes y seguimientos que permitieran adoptar o modificar estrategias manteniendo un enfoque en el consumidor.

La estructura del presente informe está compuesta por cuatro capítulos cuyo contenido es el siguiente: el capítulo I contiene los objetivos generales y específicos de la práctica profesional al igual que los datos generales de PepsiCo como la reseña histórica, misión, visión, valores y organigrama; el capítulo II abarca una descripción general del funcionamiento del departamento de desarrollo de negocios y las actividades realizadas en la empresa durante la práctica profesional; el capítulo III se compone de las propuestas de mejora planteadas y elaboradas en cuanto a los procesos de la organización; y el capítulo IV comprende las conclusiones y recomendaciones tanto para PepsiCo, como para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y los estudiantes.

1. Capítulo I

El capítulo I contiene los objetivos generales y específicos de la práctica profesional al igual que los datos generales de PepsiCo. El objetivo general está orientado a la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera mientras que los objetivos específicos hacen referencia al desarrollo de habilidades, competencias y propuestas de mejora para la organización. Por otro lado, los datos generales de la empresa incluyen la reseña histórica, misión, visión, valores y organigrama que se describen a continuación.

1.1. Objetivos de la práctica profesional

1.1.1. Objetivo general.

Efectuar mejoras en el departamento de desarrollo de negocios de PepsiCo durante 10 semanas mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera para aumentar la eficiencia de manera que se alcance una mayor rentabilidad manteniendo el enfoque en el consumidor.

1.1.2. Objetivos específicos.

- Detallar el desempeño de la fuerza de ventas mediante reportes de seguimiento que brinden visibilidad a través de métricas que permitan ajustar las estrategias a nivel funcional.
- Calcular la precisión de los pronósticos de ventas para prevenir desabastecimientos y problemas de almacenaje.
- Registrar la instalación de los materiales en el punto de venta para medir el nivel de cobertura alcanzado a nivel nacional.
- Interpretar indicadores de desempeño que permitan al departamento de desarrollo de negocios tomar decisiones con base en las tendencias del mercado.
- Identificar oportunidades de mejora en el departamento de desarrollo de negocio con el propósito de mejorar procesos y lograr el cumplimiento de objetivos.

1.2. Datos generales de la empresa

1.2.1. Reseña histórica.

En 1965, Donald Kendall, director ejecutivo de Pepsi-Cola, y Herman Lay, director ejecutivo de Frito-Lay, reconocieron lo que ellos llamaron un matrimonio hecho en el cielo; una sola compañía que ofreciera las mejores botanas saladas junto con el mejor refresco de cola del mundo. Su visión pronto se transformó en una de las compañías líderes de alimentos y bebidas: PepsiCo. (PepsiCo, 2021)

Durante más de 50 años, al cambiar los gustos y las costumbres de la gente, también PepsiCo ha evolucionado. El deseo de cambio y adaptación ha transformado la compañía de botanas y refrescos en un gran conglomerado de marcas mundiales, entre ellas Pepsi y Quaker, Gatorade y Tropicana, Frito-Lay y más. En la actualidad, PepsiCo es una de las compañías más reconocidas del mundo, la cual vende sus productos en más de 200 países y territorios, con 22 marcas que producen más de mil millones de dólares cada una en ventas minoristas anuales estimadas. (PepsiCo, 2021)

PepsiCo también es reconocida por hacer negocios de la manera correcta, ya que integra el concepto de propósito en la estrategia de negocio. En 2019 se adoptó una nueva visión: ser el líder mundial en alimentos y bebidas de conveniencia al ganar con propósito. Ganar con propósito es el nuevo capítulo en la agenda de objetivos y transmite la creencia de que la sustentabilidad puede contribuir aún más al éxito en el mercado. (PepsiCo, 2021)

La compañía consta de seis divisiones: PepsiCo Bebidas Norteamérica, Frito-Lay Norteamérica, Quaker Alimentos Norteamérica, Latinoamérica, Europa y África Subsahariana y Asia, Medio Oriente y Norte de África. Cada una de estas divisiones tiene su propia historia y forma de hacer negocios. (PepsiCo, 2021)

Durante más de 100 años, el negocio de PepsiCo Latinoamérica ha crecido para convertirse en uno de los productores más fuertes de alimentos y bebidas de la región, al trabajar de cerca con emprendedores locales e invertir en alianzas a largo plazo con proveedores y agricultores,

inversionistas, consumidores y comunidades. La empresa es reconocida por el gran crecimiento económico que ha ayudado a impulsar en Latinoamérica. (PepsiCo, 2021)

PepsiCo Latinoamérica vende bebidas, alimentos y botanas en toda la región; emplea a más de 70,000 personas en 34 países y produce más de 7,200 millones de dólares en ventas. En Latinoamérica, el portafolio incluye marcas importantes como Quaker, Lays, Gatorade, 7Up, Tropicana, Doritos, Cheetos, SoBe, Ruffles, Mafer y Mirinda, así como marcas regionales, como Toddy, Toddynho, ¡H2Oh!, Paso de los Toros, Tortrix y Kero Coco. (PepsiCo, 2021)

1.2.2. Misión.

Dibujar más sonrisas con cada sorbo y cada bocado. (PepsiCo, 2021)

1.2.3. Visión.

Ser el líder global en alimentos y bebidas de conveniencia ganando con propósito. (PepsiCo, 2021)

1.2.4. Valores.

1.2.4.1. Crecimiento sostenido.

Es fundamental para motivar y medir nuestro éxito. Buscarlo estimula la innovación, agrega valor a los resultados y nos ayuda a entender cómo las acciones que hoy tomamos impactan en nuestro futuro. Lo entendemos como el crecimiento de las personas y el desempeño de la compañía. Otorga prioridad a hacer la diferencia y lograr que las cosas sucedan. (PepsiCo, 2021)

1.2.4.2. Personas capaces y facultadas.

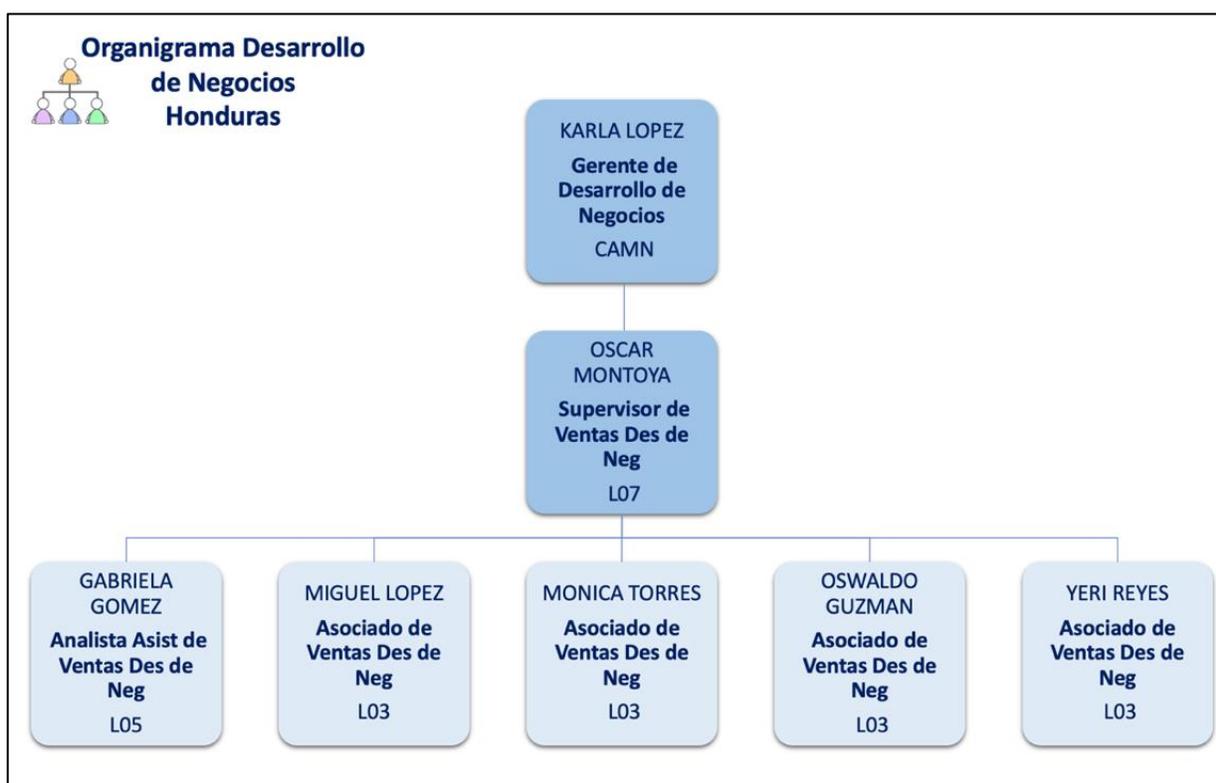
Tenemos libertad para actuar y pensar en formas que nos hagan sentir que hemos realizado nuestras actividades, siendo congruentes con los procesos corporativos y considerando las necesidades de la compañía. (PepsiCo, 2021)

1.2.4.3. Responsabilidad y confianza.

Son los cimientos del crecimiento sano que responde a ganar la confianza que otras personas nos otorgan como individuos y como compañía. Nos comprometemos de manera personal y como miembros de la corporación en cada acción que llevamos a cabo, cuidando siempre los recursos que nos asignan. Construimos la credibilidad entre nosotros mismos y con los demás, operando con la más alta congruencia y con el objetivo de triunfar juntos. (PepsiCo, 2021)

1.2.5. Organigrama.

Figura 1. Organigrama del departamento de desarrollo de negocios.



Fuente: (Bustamante, 2021)

2. Capítulo II

En el capítulo II se detallan las actividades que fueron realizadas durante la práctica profesional en PepsiCo en el departamento de desarrollo de negocios.

El departamento de desarrollo de negocios permite que las estrategias se centren en el crecimiento de la organización a través de un enfoque en los clientes, identificación de cambios en el mercado y un manejo de relaciones positivas con las partes interesadas. Las funciones del departamento de desarrollo de negocios pueden variar significativamente entre empresas según su nivel de madurez y prioridades; sin embargo, el departamento siempre se enfoca en generar crecimiento y valor a través de las estrategias desarrolladas (American Express, 2020).

El departamento de desarrollo de negocios de PepsiCo constantemente brinda visibilidad sobre tendencias del mercado y desempeño de ventas mediante reportes dirigidos a los departamentos de comercialización y mercadeo con el propósito de implementar estrategias efectivas.

2.1. Actividades realizadas en la empresa.

2.1.1. Reportes de seguimiento para productos de innovación.

Para el departamento de desarrollo de negocios es esencial tener visibilidad sobre el desempeño de las innovaciones debido a que algunos vendedores se conforman con comercializar los productos que son altamente conocidos en el mercado. Por esa razón surgió la necesidad de la creación de un reporte que midiera los clientes efectivos, la distribución numérica, la participación que cada innovación representa de las ventas totales y el volumen versus el pronóstico de ventas de 46 innovaciones en los 3 canales de distribución que tiene PepsiCo: detalle (DTS), comercio organizado (OT) y mayoreo (WHS).

El reporte de seguimiento para productos de innovación tiene una frecuencia de actualización diaria con enfoque en los cierres semanales y el desempeño mensual. Para la creación del reporte se toma como base el pronóstico de ventas que cada uno de los 46 stock keeping units (SKUs) mostrados en la figura 2 tiene al iniciar el mes para cada uno de los 3 canales de distribución. El canal de detalle cuenta con 15 distritos y los canales de comercio organizado y mayoreo cuentan con 4 distritos cada uno por lo cual se debe calcular la participación que cada distrito representa de las ventas totales a nivel nacional para poder asignar una cuota de ventas acertada.

Figura 2. Innovaciones en medición.

Innovaciones en Medición		
CARIBAS NATUCHIPS P VERDE CS 135GX30X1	LAYS FLAMIN HOT CS 80GX24X1	MANIAX SAL CS 69GX60X1
CARIBAS NATUCHIPS P VERDE CT 19GX108X1	LAYS FLAMIN HOT CT 26GX72X1	PACK VARIADO 257GX7X1
CHEETOS CRUNCHY FH CS 120GX36X1	MANIAX ENCHILADO CS 100GX56X1	PACK WMT P1 CS 335GX8X1
CHEETOS CRUNCHY FH CT 28GX96X1	MANIAX ENCHILADO CS 197GX30X1	PACK WMT P2 CS 310X8X1
CHEETOS POFFS CT 12GX144X1	MANIAX ENCHILADO CS 20GX150X1	PACK WMT P4 CS 335GX8X1
CHEETOS WOOW 180GX10X1	MANIAX ENCHILADO CS 69GX60X1	PACK WMT P5 CS 310GX8X1
CHICHARRON BK BBQ CS 60GX24X1	MANIAX JAPONES CS 100GX56X1	STILA FRESA 144GX12X1
CHICHARRON BK PICANTE CS 60GX24X1	MANIAX JAPONES CS 197GX30X1	STILA MANZANA 144GX12X1
CREMAX CHOCOLATE CS 68GX52X1	MANIAX JAPONES CS 20GX150X1	STILA MORAS 144GX12X1
CRUJITOS CS 140GX16X1	MANIAX JAPONES CS 69GX60X1	MANIAX JAPONES CS 197GX30X1
DORITOS FLAMIN HOT CS 150GX18X1	LAYS FLAMIN HOT CS 80GX24X1	MANIAX JAPONES CS 20GX150X1
DORITOS FLAMIN HOT CT 24GX72X1	LAYS FLAMIN HOT CT 26GX72X1	MANIAX JAPONES CS 69GX60X1
EMPERADOR 10 NOCT 91GRX52X1	MANIAX ENCHILADO CS 100GX56X1	FRITOS TACO SALSA CRIOLLA CT 32GX96X1
EMPERADOR PACK VAR 216GRX18X1	MANIAX ENCHILADO CS 197GX30X1	FRITOS TACO VOLTEADO CT 32GX96X1
EMPERADOR PIRUETAS 96GRX52X1	MANIAX ENCHILADO CS 20GX150X1	LAYS BARBACOA CS 26GX72X1
FLORENTINASPACKVAR 332GRX11X1	MANIAX ENCHILADO CS 69GX60X1	
FRITOS TACO PICANTE CT 32GX96X1	MANIAX JAPONES CS 100GX56X1	

Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber calculado la cuota de venta que le corresponde a cada distrito se debe actualizar y extraer la información de ventas y clientes efectivos de SAP BI diariamente. Con esa información se construye un reporte en Excel que cuenta con 4 tablas dinámicas principales: ventas semanales de cada producto por distrito y canal distribución, avance mensual, clientes efectivos y distribución numérica.

Actualmente PepsiCo se encuentra en el segundo trimestre (Q2) del año y cuenta con las siguientes categorías como prioridades en el reporte: Flamin Hot, Fritos, Maniax, Packs y Gamesa. Esas prioridades cuentan con un histórico de cuatro semanas en el reporte para tener visibilidad de si existe un crecimiento o decrecimiento en ventas y pronósticos.

El reporte puede ser filtrado por categoría o marca, SKU, semana, zona, canal, y distrito; además, es de gran importancia para tener visibilidad sobre el cumplimiento de ventas diario lo cual permite realizar los abordos necesarios con los respectivos gerentes divisionales y gerentes de distrito.

2.1.2. Reportes de ventas y devoluciones por unidades de negocio.

PepsiCo cuenta con tres unidades estratégicas de negocio: Foods, Salty y Cookies and Crackers. Cada unidad de negocio cuenta con un pronóstico de venta mensual que se divide por semanas. El propósito del reporte con frecuencia de actualización diaria es mostrar el porcentaje de devolución que existe y brindar visibilidad sobre el porcentaje de cumplimiento de ventas de cada unidad de negocio a nivel nacional.

Para realizar el reporte de medición es necesario asignar una cuota de venta a cada uno de los distritos pertenecientes a los 3 canales de distribución para posteriormente determinar el porcentaje de cumplimiento de pronóstico según las ventas reales registradas en SAP BI. Cabe destacar que la cantidad de devoluciones también se obtiene de la plataforma SAP BI para comprender las pérdidas que incurren en la empresa por razones que pueden ser abordadas con los vendedores como la falta de rotación de producto en los exhibidores en el punto de venta. El reporte de ventas y devoluciones por unidades de negocio se puede filtrar en la tabla dinámica para visualizar por canal de distribución, zona, semana y distrito.

2.1.3. Reporte de desempeño en tiendas de conveniencia.

Las tiendas de conveniencia son una subdivisión del canal de comercio organizado que PepsiCo analiza constantemente mediante un reporte que registra las ventas, el porcentaje de cumplimiento en ventas, el porcentaje de devoluciones, el número de visitas efectivas, el número de clientes activos que no han comprado y el promedio de visitas diarias.

En el reporte de desempeño en tiendas de conveniencia se incluyen las 8 rutas que atienden tiendas de conveniencia en el canal de comercio organizado con sus respectivos 4 distritos. A cada ruta se le asigna una meta de ventas que se compara con las ventas registradas en SAP BI con frecuencia diaria. Cabe destacar que el porcentaje de devoluciones y número de visitas efectivas se obtiene también directamente de SAP.

Para determinar el número de clientes activos que no han comprado durante el mes se obtiene de SAP BI una base de datos con los códigos de cliente y la venta que tienen registrada de manera que se puede utilizar una función de Excel para contar aquellos espacios que tienen una venta de 0 registrada.

Con la información obtenida anteriormente es posible crear una tabla dinámica que se puede filtrar por zona, distrito, ruta y semana de operación. Una vez creada la tabla dinámica, únicamente se agrega un cálculo de promedio de visitas diarias tomando en consideración la cantidad de días hábiles que tiene la semana.

El reporte de desempeño de tiendas de conveniencia le permite al gerente divisional encargado del canal de comercio organizado y a los gerentes de distrito identificar las rutas con mayor oportunidad de mejora en cuanto a las mediciones anteriormente mencionadas.

2.1.4. Comparación de desempeño de ventas y distribución numérica para Flamin Hot y Maniax en canal de detalle.

Para el segundo trimestre del año los productos de la categoría de Flamin Hot y Maniax son considerados prioridades en PepsiCo. Cada marca cuenta con un reporte de seguimiento diario que incluye las ventas y clientes efectivos en cada día de la semana para poder comparar el desempeño con los días correspondientes de la semana anterior. El canal de detalle tiene 3 Go to Market: Salty, Mixto y Gamesa; y cuenta con 320 rutas distribuidas entre 15 distritos.

Se calculan los objetivos de los SKUs de las marcas en conjunto para cada reporte y se le asigna un porcentaje a cada ruta para poder verificar el cumplimiento de pronóstico y verificar si existe un crecimiento o decrecimiento en cuanto a ventas o visitas efectivas en comparación con cada día de las semanas anteriores.

Al incluir las rutas que tienen un Go to Market de Gamesa, el reporte permite visualizar qué rutas que pertenecen a Gamesa están realizando ventas de productos salados como lo son Flamin Hot y Maniax. La venta de productos salados en una ruta de Gamesa puede tener efectos negativos en el desempeño de otras rutas y puede disminuir el desempeño de ventas de los productos de Gamesa por lo cual es importante identificar tales rutas para abordarlas.

2.1.5. Análisis de tendencia de ventas por Stock Keeping Units (SKUs) versus pronóstico mensual.

Pronosticar consiste en realizar estimaciones y análisis de la demanda de los productos. Cabe destacar que la precisión de los pronósticos de ventas es esencial debido a que son la base para el

resto de las funciones de la organización como producción, importación, marketing, finanzas, etc.; sin embargo, todas las empresas se enfrentan a la incertidumbre del entorno al momento de realizar pronósticos de ventas (Corres et al., 2014).

A pesar de que los pronósticos de venta no son exactos, es deseable que sean muy acertados para evitar problemas de desabastecimiento o almacenaje considerando incluso la expiración de los productos de consumo masivo. PepsiCo ha enfrentado altas variaciones en los pronósticos de venta causando desabastecimientos por lo cual surgió la necesidad de encontrar la manera de ajustar tales pronósticos.

Actualmente se hace el envío semanal de un análisis de tendencia de ventas por SKUs solicitados versus el pronóstico de ventas mensual planteado. Para el reporte primero se calcula el promedio de venta diario para los días transcurridos del mes mediante reportes de SAP BI con el propósito de encontrar una tendencia de ventas. Posteriormente se calcula el promedio de venta diario que se debería tener según el pronóstico de ventas mensual de manera que se puede comparar con el promedio de ventas diarias para determinar si según el pronóstico se espera un crecimiento o decrecimiento en ventas.

El gerente senior de ventas solicita mediante el reporte a los gerentes divisionales que ajusten sus pronósticos de venta futuros para que no exista un decrecimiento o un crecimiento esperado inalcanzable en ventas; de esa manera se evita que haya problemas de desabastecimiento o exceso de inventario.

El reporte brinda visibilidad mediante 2 tablas dinámicas que se pueden filtrar por zona, canal, categoría de producto y SKUs. Cabe destacar que se descubrió que según el promedio de ventas diario de abril y el pronóstico de venta para mayo muchos productos iban a sufrir desabastecimientos por que el mercado tiene una tendencia al alta y el pronóstico a la baja.

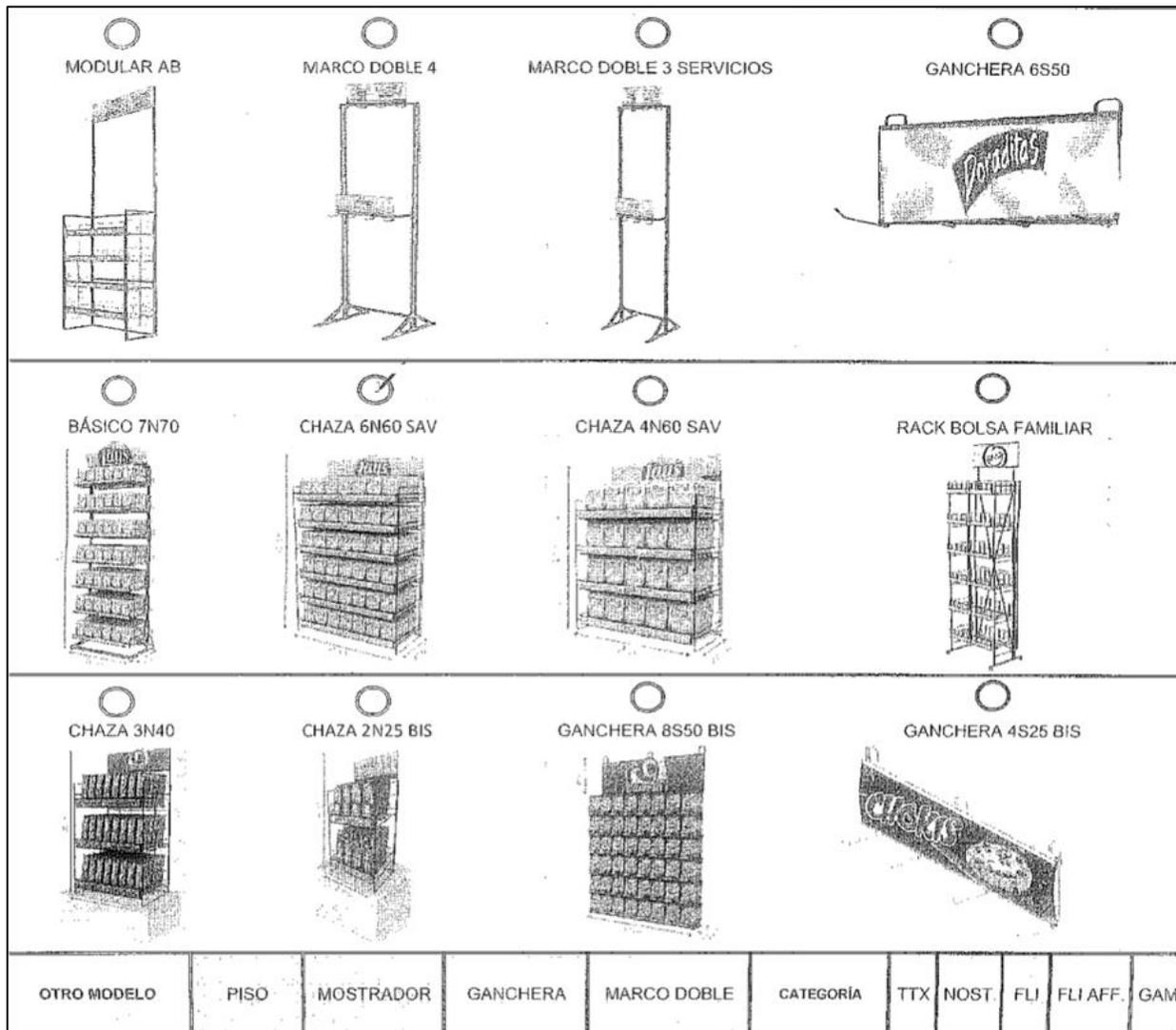
2.1.6. Registro de instalación de material en puntos de venta.

El Material Point Of Purchase (P.O.P) es también conocido como material en punto de compra o material en punto de venta. El material P.O.P se coloca en el punto de venta con el propósito de llamar la atención de los consumidores para incentivar la compra (Arévalo, 2012).

PepsiCo se ha propuesto la meta de colocar aproximadamente 950 exhibidores en el punto de venta semanalmente a nivel nacional para el canal de detalle. Se espera que la rotación de productos aumente mediante esa estrategia por lo cual los vendedores deben registrar en un formulario los exhibidores entregados para que sea posible realizar una medición. Al recibir los formularios llenados por los vendedores se deben registrar los siguientes datos en Excel: zona, distrito, gerente de distrito, ruta, código de cliente, tipo de exhibidor, mes y semana. Los tipos de exhibidores colocados en los puntos de venta pueden ser visualizados en la figura 3.

La información registrada permite tener visibilidad sobre la cantidad de exhibidores entregados semanal y mensualmente para determinar si cada zona y distrito está cumpliendo con el objetivo de instalación. El registro de la información también permite conocer la cantidad total de exhibidores instalados a nivel nacional.

Figura 3. Tipos de exhibidores.



Fuente: (Boquitas Fiestas S. de R.L., 2021)

2.1.7. Creación de organigramas.

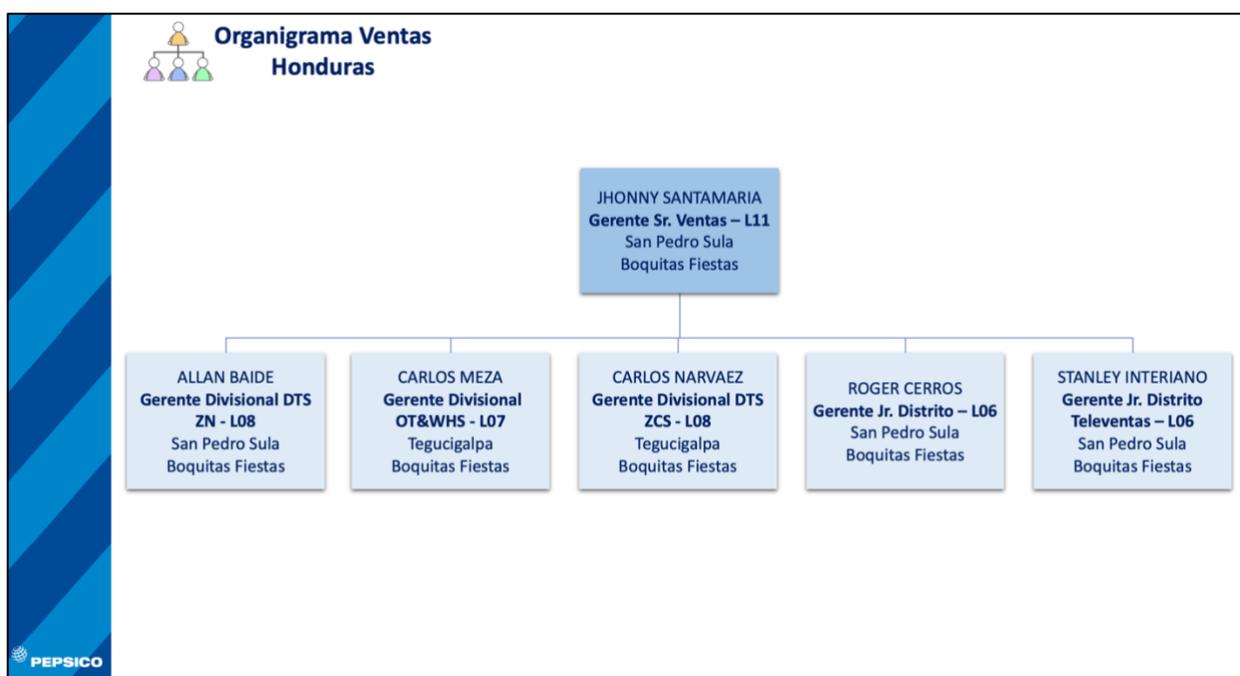
Como apoyo al departamento de recursos humanos se realizó la creación de organigramas para los diferentes departamentos que se encuentran en PepsiCo, Honduras. Los organigramas son la representación gráfica de la organización de una empresa por lo cual es de suma importancia para verificar la distribución de funciones y las relaciones jerárquicas (Pérez & Gloria, 2016).

Se realizó una reunión con la coordinadora senior de recursos humanos para determinar las necesidades del organigrama y se decidió que cada organigrama debía incluir los siguientes elementos: nombre, puesto, nivel de liderazgo, ciudad y entidad legal con la que se mantiene un contrato.

Para poder crear los organigramas la coordinadora senior extrajo la información de la plataforma de PepsiCo. Posteriormente fue necesario realizar una tabla dinámica para filtrar la información según el organigrama que se estaba creando.

Mediante la creación de los organigramas se encontraron personas que estaban asignadas a los líderes incorrectos, se identificó la distribución de vendedores para verificar que fuera correspondiente a la participación que tiene cada distrito y se confirmaron vacantes disponibles. En la figura 4 se muestra el organigrama general para el departamento de ventas como ejemplo.

Figura 4. Ejemplo de organigramas creados.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.8. Capacitación del sucesor del practicante.

Las actividades realizadas por el practicante al igual que las propuestas de mejora implementadas generaron resultados positivos para la empresa que no eran existentes antes del periodo de la práctica profesional. Por esa razón la empresa solicitó que el practicante capacitara a una colaboradora del departamento de desarrollo de negocios.

La capacitación se desarrolló en modalidad virtual durante cuatro días con una duración de 2 horas por sesión. Se capacitó a la sucesora para la continuación de reportes de seguimiento para productos de innovación con dashboard, reportes de ventas y devoluciones por unidades de negocio, reporte de desempeño en tiendas de conveniencia, comparación de desempeño de ventas y distribución numérica para Flamin Hot y Maniax en el canal de detalle, análisis de tendencia de ventas por Stock Keeping Units versus pronóstico mensual y presentación mensual de innovaciones.

Además, se compartió la frecuencia de envío de los reportes, las personas a las que se deben reportar los resultados de las actividades y los documentos adicionales que se deben solicitar como la Gráfica 1TeamPlan que proviene de Guatemala.

3. Capítulo III

En el capítulo III se describen las propuestas de mejora que fueron realizadas o planteadas en el departamento de desarrollo de negocios de PepsiCo con el propósito de optimizar y enriquecer las actividades existentes.

3.1. Propuestas de mejora implementadas

3.1.1. Aumento de visibilidad de los reportes de seguimiento para productos de innovación mediante un enfoque en rutas de venta en el canal de detalle.

3.1.1.1. Antecedentes.

El departamento de desarrollo de negocios de PepsiCo en Honduras genera visibilidad del desempeño de la fuerza de ventas en 23 distritos de los cuales 15 son del canal de detalle, 4 del canal de comercio organizado y 4 del canal de mayoreo. Existen 3 gerentes divisionales que se encargan de los 23 distritos cuya distribución es de la siguiente manera: un gerente se encarga del canal de comercio organizado y mayoreo, mientras que en el canal de detalle los otros gerentes se dividen los distritos de zona norte y zona centro-sur por el alto nivel de complejidad del canal. Cabe destacar que, de los 3 canales de venta, el canal de detalle cuenta con el universo de clientes más grande por lo que requiere de 320 rutas de venta a nivel nacional para tener la cobertura esperada.

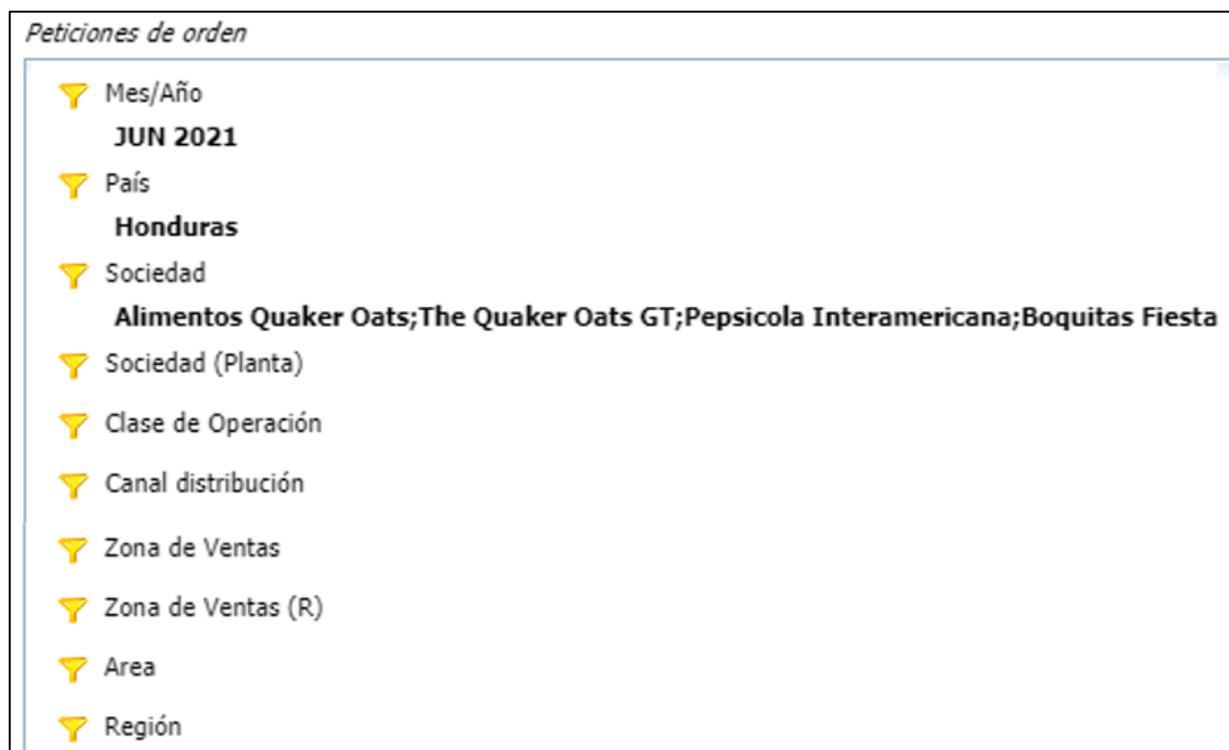
El reporte de seguimiento para productos de innovación resume mediante diferentes tablas dinámicas el desempeño por distrito en cuanto a diferentes factores como clientes efectivos, distribución numérica, cumplimiento de pronóstico de ventas e ingresos por ventas. Sin embargo, a pesar de que es posible filtrar los reportes de seguimiento según la zona de ventas, a los gerentes divisionales se les complica determinar el desempeño de las 320 rutas dentro de cada uno de los 15 distritos; por lo tanto, al tener visibilidad únicamente del desempeño de los distritos, los planes de acción se vuelven generales tanto para los gerentes divisionales como para los gerentes de distrito ya que se dificulta la detección de oportunidades de mejora específicas.

3.1.1.2. Descripción de la propuesta.

La propuesta consiste en cambiar el enfoque del canal de detalle en el reporte de innovaciones para que muestre tanto una visibilidad general por distrito como por ruta de venta. Cabe destacar que para poder brindar la visibilidad por ruta se hizo uso únicamente de 2 recursos que se empleaban anteriormente y por lo cual no requieren de costos adicionales: SAP BI y Microsoft Excel.

Inicialmente fue necesario modificar un reporte de SAP BI para que mostrara los datos de los clientes efectivos e ingresos por ventas por ruta y distrito. Al modificar el reporte de SAP BI, fue posible implementar de manera inmediata la visualización diaria de los datos por ruta de venta. En la figura 5 se muestran algunos de los parámetros que se tomaron en cuenta para la generación del reporte de SAP BI; cabe destacar que la zona de ventas es equivalente a la ruta de ventas.

Figura 5. Parámetros de SAP BI para reporte de seguimiento por ruta.



Fuente: (SAP NetWeaver Portal, 2021)

Posteriormente se clasificaron las rutas según su Go to Market y se calculó la participación promedio que cada ruta ha tenido desde octubre del 2020 dentro del distrito al que pertenece para poder asignar una cuota de ventas alcanzable.

Finalmente se añadieron los datos de ventas, clientes efectivos y distribución numérica por distrito con cada una de las 320 rutas que los componen en el reporte de Microsoft Excel, lo cual permite una mayor visibilidad para los gerentes divisionales y gerentes de distrito. Además, se incluyeron los nombres de los gerentes de distrito en el reporte. En la figura 6 se muestra un ejemplo de la nueva visibilidad que existe para el cumplimiento de pronósticos de ventas con la implementación de la propuesta.

Figura 6. Ejemplo de implementación de propuesta en reporte de seguimiento por ruta.

INNOVACIONES - ZONA - DISTRITO - RUTA		Cumplimiento FCST
▣ CARIBAS NATUCHIPS P VERDE CT 19GX108X1		93.8%
▣ ZONA CENTRO		121.9%
▣ Dist DTS 1 Choluteca JOSE GALEAS		190.4%
DTS H1001		0.0%
DTS H1002		0.0%
DTS H1003		349.6%
DTS H1004		711.6%
DTS H1005		0.0%
DTS H1006		0.0%
DTS H1007		0.0%
DTS H1008		490.0%
DTS H1009		0.0%
DTS H1010		469.9%
DTS H1011		630.7%
DTS H1012		0.0%
DTS H1013		0.0%
DTS H1014		106.9%
DTS H1015		273.7%
DTS H1016		0.0%
DTS H1017		0.0%
DTS H1019		7.7%
DTS H1020		316.3%
DTS H1021		0.0%
▣ Dist DTS 1 Comayagua CRUZ SEVILLA		118.4%
▣ Dist DTS 1 Morazán JOSUE VILLALTA		120.1%
▣ Dist DTS 1 Olancho EDGARDO CONTRERAS		162.3%
▣ Dist DTS 2 Oriente JOSE ESPINOZA		139.0%
▣ Dist DTS 3 Kennedy ABRAHAM PALMA		73.1%
▣ Dist DTS 4 Sn Miguel VACANTE		72.7%

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.3. Impacto de la propuesta.

La implementación de la propuesta ha tenido relevancia en cuanto a diferentes aspectos. El beneficio más significativo es que ha sido posible identificar las rutas con mayor oportunidad de mejora en cuanto a los indicadores de desempeño. Al compartir el reporte con los gerentes de distrito, ellos han podido abordar a sus rutas de venta con el menor desempeño en cuanto a clientes efectivos, distribución numérica e ingresos por ventas. Anteriormente con la visibilidad de distrito los gerentes sabían que tenían oportunidad de mejora, pero no podían abordar a las rutas de manera específica.

Con la modificación del reporte se hacen abordos específicos a las rutas con mayor oportunidad de mejora y se espera que en las próximas 8 semanas el promedio de distribución numérica aumente 3 puntos porcentuales por lo cual los clientes efectivos aumentarán proporcionalmente. Cabe destacar que al haber mayor distribución numérica y clientes efectivos los ingresos por ventas de los productos de innovación también aumentarán de manera que cada ruta y, por ende, cada distrito eventualmente genere mayor rentabilidad disminuyendo la cantidad de rutas que están debajo del punto de equilibrio de un 5% actual a un 3% en el periodo establecido.

Como segundo beneficio se puede destacar que los gerentes divisionales tienen mayor facilidad al identificar al líder de cada distrito al haber agregado sus respectivos nombres en el reporte. Cada gerente divisional es responsable de entre 7 y 8 gerentes de distrito por lo cual tener su nombre junto al distrito les permite tener una visibilidad más clara. Además, cada gerente de distrito puede filtrar el reporte según su nombre lo que permite que tengan mayor facilidad al momento de detectar la necesidad de algún abordo.

Finalmente, al haber separado las rutas según su Go to Market se ha podido identificar que algunas rutas de venta están comercializando productos de innovación que no les corresponden, lo cual implica que están invadiendo el territorio de ventas de otras rutas, duplicando esfuerzos y perjudicando el desempeño de ventas de las demás rutas. Por ejemplo: se ha podido identificar que algunas rutas con Go to Market de Gamesa venden productos que pertenecen al Go to Market de Salty.

3.1.2. Creación de dashboard para reporte de productos de innovación.

3.1.2.1. Antecedentes.

El reporte de seguimiento para los productos de innovación es esencial para la toma de decisiones en el departamento de desarrollo de negocios en PepsiCo. Sin embargo, su complejidad ha aumentado a medida que se agregan más productos o características como sucedió al brindar la visibilidad de las 320 rutas en el canal de detalle.

Se ha observado que el indicador más relevante para los gerentes es el de porcentaje de cumplimiento de pronóstico de ventas debido a que incluso se pueden hacer ciertas suposiciones sobre el desempeño de otros indicadores como los clientes efectivos, porcentaje de distribución numérica, participación y volumen de ventas.

El reporte de innovaciones actualmente cuenta con 46 SKUs y 23 distritos, por lo cual tener una visibilidad rápida del negocio resulta complejo. Los líderes en PepsiCo incluso han comentado que les toma mucho tiempo analizar los reportes y tomar decisiones.

3.1.2.2. Descripción de la propuesta.

Los dashboards son también conocidos como tableros de control y permiten medir el estado de los indicadores de desempeño tomando en consideración objetivos que fueron planteados anteriormente. Los dashboards pueden ser representados con textos que indican valores o gráficos visuales (Bernal & Darío, 2018).

Para realizar el dashboard no se requirieron de recursos adicionales ya que como base de datos se tomó el reporte de innovaciones con seguimiento diario. Al tener la base de datos se realizaron 5 tablas dinámicas para poder crear los gráficos interactivos con la siguiente información:

- Porcentaje de cumplimiento de pronóstico de ventas por semana
- Porcentaje de cumplimiento de pronóstico de ventas por distrito
- Porcentaje de cumplimiento de pronóstico de ventas por marca
- Porcentaje de cumplimiento de pronóstico de ventas para productos con alto desempeño
- Ingresos por ventas

Las tablas dinámicas creadas sirven como fuente de datos para los gráficos del dashboard. Luego de acomodar las gráficas y realizar decoraciones según preferencia, se agregaron los filtros para poder visualizar la información deseada manteniendo el formato dinámico como se muestra en la figura 7.

Figura 7. Dashboard para reporte de innovaciones



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.3. Impacto de la propuesta.

El dashboard ha permitido que los líderes tengan de manera resumida y visual el indicador más importante del reporte de seguimiento para los productos de innovación. Como se había mencionado anteriormente, el indicador más importante para tal reporte es porcentaje de cumplimiento del pronóstico de ventas.

Al tener visibilidad por zona, canal y distrito, los líderes han podido filtrar los datos para comprender el desempeño de su territorio asignado. Además, el dashboard ha permitido que la información siempre esté disponible de manera clara lo que ha facilitado su comprensión para otras personas de la compañía que se benefician de la información.

Cabe destacar que la incorporación de gráficos interactivos ha permitido que la toma de decisiones se facilite volviéndose más eficaz. Eso permite que los líderes puedan reaccionar ante un

desempeño bajo de los indicadores de manera inmediata. Además, con la visualización de las 8 innovaciones con el mayor porcentaje de cumplimiento de pronóstico de ventas se espera observar una disminución en los desabastecimientos ya que se pueden prever y es posible realizar pedidos adicionales con antelación. Con la implementación del dashboard se espera que la cantidad de productos fuera de stock se convierta en un 0% del portafolio. De igual forma, se espera que al identificar las oportunidades de mejora en distritos y productos específicos se aumenten los porcentajes de cumplimiento de pronóstico de venta y, por ende, los ingresos por ventas. Al implementar la propuesta, al menos el 85% de los distritos deben cumplir con el pronóstico de venta.

3.1.3. Ajuste de cuota de ventas diaria para la medición de desempeño de ventas en tiendas de conveniencia y las 3 unidades de negocio.

3.1.3.1. Antecedentes.

El departamento de desarrollo de negocios en Honduras recibe mensualmente de PepsiCo Guatemala una gráfica que muestra el pronóstico de ventas, que toma en consideración un histórico de ventas y las iniciativas que se implementarán en el mes. La gráfica contiene los objetivos por país, canal de distribución, unidades de negocio, SKUs y marcas; además, permite filtrar los objetivos para visualizarlos de manera mensual o semanal.

A partir del pronóstico de ventas se calculan 2 tipos de cuotas relevantes para la propuesta implementada:

- Cuota de ventas para cada distrito en las 3 unidades de negocio de PepsiCo.
- Cuota de ventas para cada ruta de ventas del canal de comercio organizado en la categoría de tiendas de conveniencia.

Debido a la naturaleza de la gráfica proporcionada por Guatemala, los reportes de seguimiento para las unidades de negocio y las tiendas de conveniencia utilizaban las cuotas de venta semanales y mensuales. Sin embargo, utilizar objetivos semanales o mensuales para los reportes de seguimiento diario limitaban la visibilidad y dificultaban la comprensión ya que, aunque solamente hubiesen transcurrido 2 días de la semana operativa, el porcentaje de cumplimiento de la cuota de

ventas se mostraba con base en una semana completa. Por lo tanto, el desempeño de la fuerza de ventas se mostraba bastante bajo hasta que finalizaba la semana o el mes, lo que ocasionaba que los líderes no se preocuparan por el indicador de desempeño en los reportes hasta que ocurría el cierre. El problema principal que se ocasionaba era que no se podían tomar medidas correctivas a tiempo y ocurrían problemas de desabastecimiento, caducidad de productos y rendimiento bajo en cuanto a indicadores de desempeño al finalizar el periodo.

3.1.3.2. Descripción de la propuesta.

Se identificó que los reportes de medición para las unidades de negocio y para la categoría de tiendas de conveniencia se podían beneficiar de un ajuste de las cuotas de venta de manera que fuesen proporcionales a los días transcurridos.

Para la implementación de la propuesta se requirió de la Gráfica 1 TeamPlan proporcionada por Guatemala y de Microsoft Excel. Inicialmente fue necesario obtener los objetivos semanales para el mes y la cantidad de días hábiles con los que cuenta cada semana. Es relevante destacar que los objetivos deben ser tomados para los tres canales de distribución por separado y para cada una de las unidades de negocio.

Posteriormente se asignó la cuota de ventas según su participación promedio a cada distrito para la medición de unidades de negocio y a cada ruta del canal de comercio organizado en la categoría de tiendas de conveniencia. Luego se dividió la cuota de ventas semanal entre los días hábiles con los que cuenta cada semana para poder obtener visibilidad de la cuota de ventas diaria. Al separar las cuotas de ventas por día fue posible reemplazar la cuota semanal que se utilizaba anteriormente en los reportes de Excel, por la cuota de ventas diaria según la cantidad de días que han transcurrido.

En las figuras 8 y 9 se muestran ejemplos de las mediciones en cuanto a las unidades de negocio y la categoría de tiendas de conveniencia en el canal de comercio organizado. Con la implementación de la propuesta de mejora se facilita la comprensión del reporte ya que los cumplimientos de las cuotas de ventas deberían ser del 100% o superiores a diferencia de cuando no se asignaba una cuota de ventas proporcional a los días transcurridos en la medición.

Figura 8. Ejemplo de medición en las unidades de negocio con cuotas de venta ajustadas.

FCST & STALES HN		Fecha	Días Transcurridos	Total Mes	Avance
		6/7/21	6	26	23.08%
Zona/Distrito	FCST Honduras	%FCST Salty	%FCST Foods	%FCST C&C	Devolucion
ZONA CENTRO	92%	92%	116%	88%	0.65%
Dist 1 OT ZCentroSur	74%	65%	126%	99%	0.48%
Dist 1 WHS ZCtroSur	168%	175%	82%	158%	0.08%
Dist 2 OT ZCentroSur	54%	49%	107%	60%	1.23%
Dist 2 WHS ZCtroSur	44%	41%	96%	49%	0.07%
Dist DTS 1 Choluteca	106%	117%	76%	81%	1.01%
Dist DTS 1 Comayagua	103%	104%	91%	103%	0.71%
Dist DTS 1 Morazán	98%	99%	191%	83%	0.60%
Dist DTS 1 Olancho	97%	96%	62%	104%	0.94%
Dist DTS 2 Oriente	85%	90%	64%	74%	0.54%
Dist DTS 3 Kennedy	92%	97%	149%	73%	0.78%
Dist DTS 4 Sn Miguel	100%	99%	183%	92%	0.40%
ZONA NORTE	90%	85%	100%	100%	0.68%
HONDURAS	90%	88%	108%	94%	0.67%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Ejemplo de medición en tiendas de conveniencia con cuotas de venta ajustadas.

PERFORMANCE C'STORE		Fecha	Días	Total Mes	Avance
		6/7/21	6	26	23.08%
Row Labels	% FCST	Devolucion	V.E.	CLIEN 0	PVD
ZONA CENTRO	61%	3.55%	13	63%	6.50
DISTRITO 1 OT ZCS	43%	0.75%	10	66%	5.00
T5003	36%	1.38%	5	71%	2.50
T5004	70%	0.36%	5	70%	2.50
T5006	0%	0.00%	-	58%	0.00
DISTRITO 2 OT ZCS	154%	7.55%	3	53%	1.50
C5001	154%	7.55%	3	53%	1.50
ZONA NORTE	105%	3.12%	26	59%	13.00
DISTRITO 1 OT ZN	100%	3.50%	4	47%	2.00
L5001	100%	3.50%	4	47%	2.00
DISTRITO 2 OT ZN	107%	3.01%	22	64%	11.00
P5002	89%	3.63%	6	64%	3.00
P5003	122%	1.10%	4	77%	2.00
P5005	112%	4.18%	12	50%	6.00
Grand Total	86%	3.25%	39	61%	19.50

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3.3. Impacto de la propuesta.

Al implementar la propuesta se ha logrado brindar una visibilidad real a los líderes de manera diaria sobre el desempeño de la fuerza de ventas a través del indicador de porcentaje de cumplimiento de la cuota de ventas diaria.

A diferencia de cuando existía una visibilidad con base en objetivos semanales y mensuales, los gerentes divisionales y de distrito pueden tomar medidas inmediatas para evitar el desabastecimiento de productos en caso de que el pronóstico de ventas haya sido bajo; de igual manera, si el pronóstico de ventas fue muy alto la visibilidad de la cuota diaria les permite identificar si necesitarán implementar algún programa de incentivo para la fuerza de ventas, con el propósito de que exista rotación de los productos con menor venta.

Tener visibilidad diaria y acertada sobre el porcentaje de cumplimiento de la cuota de ventas diaria permite que en cualquier momento los líderes puedan tomar medidas correctivas o modifiquen estrategias y no es necesario que esperen al cierre de semana operativa o al cierre de mes. Por lo tanto, se espera que con la implementación de la propuesta se generen los siguientes impactos:

- Disminución de desabastecimientos en los diferentes territorios del país por ventas más altas de lo pronosticado de manera que el 0% del portafolio se encuentre fuera de stock.
- Disminución de pérdidas de producto por caducidad en un 1%.
- Incremento en la cantidad de distritos y rutas con cumplimiento de la cuota de venta semanal y mensual para las tres unidades de negocio y la categoría de tienda de conveniencia. El 85% de los distritos deben llegar a cumplir el pronóstico de ventas.

3.1.4. Destacar las 3 rutas con el mayor y menor rendimiento en cuanto a distribución numérica de Flamin Hot y Maniax.

3.1.4.1. Antecedentes.

Los productos de la categoría de Flamin Hot y Maniax cuentan con reportes de seguimiento por separado en el canal de detalle con un enfoque en ruta de ventas debido a que actualmente son innovaciones consideradas como prioridades en PepsiCo.

Los reportes brindan visibilidad del desempeño de 320 rutas en sus diferentes Go to Market dentro de cada distrito en cuanto a ingresos por ventas, porcentaje de cumplimiento del pronóstico de ventas, clientes efectivos y distribución numérica. A pesar de que el reporte cuenta con indicadores muy relevantes para las categorías de producto, su comprensión se dificulta debido a la gran cantidad de rutas de venta que se muestran para el país. La dificultad de comprensión del reporte dificulta el desarrollo de estrategias para los gerentes divisionales y de distrito.

Cabe destacar que el porcentaje de cumplimiento de pronóstico de Maniax ha sido especialmente bajo y PepsiCo ha enfrentado problemas con la caducidad de los productos por su baja rotación en el mercado. Por esa razón, tener visibilidad clara del desempeño de Maniax es esencial para poder identificar oportunidades de mejora y modificar las estrategias.

3.1.4.2. Descripción de la propuesta.

La propuesta consiste en destacar las 3 rutas de ventas con mayor y menor desempeño en cuanto a distribución numérica en el canal de detalle para los reportes de Flamin Hot y Maniax. Para realizarlo fue necesario agregar en los reportes actuales dos tablas dinámicas. Al crear las tablas dinámicas, se filtraron las 3 rutas con mayor y menor desempeño en cuanto a porcentaje de distribución numérica, lo que indica el nivel de cobertura existente que hay en esas rutas de venta, los ingresos por ventas que mantienen, el porcentaje de cumplimiento de pronóstico y su cantidad de clientes efectivos.

En la figura 10 se muestra un ejemplo de la implementación de la propuesta de mejora mediante un resumen de las 3 rutas con mejor desempeño en cuanto a distribución numérica en los distritos de la zona centro para la categoría de Flamin Hot. Cabe destacar que se deben filtrar las rutas cuyo Go to Market es de Gamesa debido a que se espera que su distribución numérica sea del 0.00% por lo cual no necesitan medidas correctivas y no es necesario que aparezcan entre las 3 rutas que tienen mayor oportunidad de mejora.

La implementación de la propuesta ofrece una mejor visibilidad mientras que su implementación es sencilla debido a que únicamente fue necesario agregar dos tablas dinámicas para que su actualización sea automática al agregar la información nueva de SAP BI a la base de datos en Excel.

Figura 10. Rutas con mejor desempeño en categoría de Flamin Hot.

	W22			W23		
	VS. FCST	CL EFEC	DN	VS. FCST	CL EFEC	DN
▣ Zona Centro	71.3%	244		114.4%	546	285.5%
▣ Dist DTS 1 Choluteca	16.2%	4		45.4%	59	29.5%
DTS H1004	29.3%	3		63.5%	19	6.9%
DTS H1012	14.7%	1		71.2%	40	17.4%
DTS H1021	0.0%	0		0.0%	0	5.2%
▣ Dist DTS 1 Comayagua	71.1%	26		85.7%	192	52.0%
DTS C1004	118.0%	10		54.2%	53	12.6%
DTS C1018	50.3%	10		81.4%	94	23.6%
DTS C1024	52.4%	6		118.9%	45	15.9%
▣ Dist DTS 1 Morazán	96.5%	36		96.4%	28	26.3%
DTS T1005	75.1%	11		88.9%	7	6.9%
DTS T1010	146.8%	14		59.6%	6	10.2%
DTS T1038	79.4%	11		135.8%	15	9.3%
▣ Dist DTS 1 Olancho	52.3%	83		136.9%	121	78.6%
DTS O1004	59.6%	49		108.1%	73	54.2%
DTS O1006	59.6%	5		155.5%	11	12.6%
DTS O1018	38.4%	29		149.1%	37	11.8%
▣ Dist DTS 2 Oriente	105.2%	45		109.8%	55	26.5%
DTS T1016	88.4%	30		80.8%	38	13.0%
DTS T1046	33.7%	3		81.5%	7	5.0%
DTS T1056	191.3%	12		167.9%	10	8.5%
▣ Dist DTS 3 Kennedy	67.8%	34		214.0%	68	49.3%
DTS T1018	81.3%	18		257.2%	36	11.6%
DTS T1025	82.1%	14		86.9%	17	16.2%
DTS T1027	25.5%	2		305.9%	15	21.4%
▣ Dist DTS 4 Sn Miguel	60.8%	16		118.5%	23	23.4%
DTS T1006	54.1%	2		87.9%	2	9.7%
DTS T1052	56.2%	7		115.8%	11	7.8%
DTS T1057	73.0%	7		152.7%	10	5.9%
▣ Zona Norte	66.5%	266		119.0%	395	300.7%
Total general	68.9%	510		117.0%	941	586.2%

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4.3. Impacto de la propuesta.

El mayor beneficio que se obtiene de la propuesta es que la comprensión de los reportes se simplifica al mostrar las 3 rutas con el menor y mayor desempeño por distrito. Existen 15 distritos en el canal de detalle lo que significa que en lugar de visualizar 320 rutas de venta se visualizan

únicamente 45 rutas con el mayor y menor desempeño en cuanto a distribución numérica, según la tabla dinámica que se observe.

Tener un bajo rendimiento en cuanto a distribución numérica significa que la ruta está vendiendo únicamente a una pequeña fracción de su universo de clientes. Por lo tanto, con la implementación de la propuesta, los gerentes de distrito han podido enfocarse en abordar las rutas de venta con oportunidad de mejora para que aumenten su cantidad de clientes efectivos y, por ende, sus ventas. En conjunto con otras propuestas, se espera que en las próximas 8 semanas el promedio de distribución numérica aumente 3 puntos porcentuales tanto para Flamin Hot como para Maniax.

La categoría de Maniax tiene gran oportunidad de mejora y se ha identificado que incluso las rutas con mayor distribución numérica cuentan con un bajo porcentaje de cumplimiento de la cuota de ventas asignada. El reporte le ha permitido a cada gerente de distrito enfocarse en apoyar a sus 3 rutas con mayor oportunidad de mejora para aumentar el indicador de distribución numérica a nivel nacional; además, se ha identificado que muchas rutas cuentan con 0 clientes efectivos para Maniax lo cual explica su bajo volumen de ventas.

Se espera que, con los abordos a las rutas con mayor oportunidad de mejora, la cantidad de clientes efectivos, volumen de ventas y cumplimiento de la cuota de ventas aumente para Maniax y se mantenga positiva para Flamin Hot. Maniax debe aumentar el cumplimiento de la cuota de ventas de manera que el cumplimiento del pronóstico alcance por lo menos un 90%, mientras que Flamin Hot debe mantenerse.

3.1.5. Realizar presentación enfocada en las innovaciones con el mejor desempeño y mayor oportunidad de mejora en cierre de mes.

3.1.5.1. Antecedentes.

El departamento de desarrollo de negocios de PepsiCo cuenta con diferentes reportes para brindar visibilidad de las prioridades. Con el cierre de mes se realiza una presentación con el desempeño de los 8 productos que contaron con el mayor volumen de ventas en cada canal de distribución; sin embargo, las innovaciones generalmente no entran en esos 8 productos y a pesar de ser prioridades para el negocio, quedan rezagadas.

En PepsiCo se espera que haya un crecimiento significativo de los productos de innovación; sin embargo, al no tener visibilidad del desempeño de los SKUs más importantes en el mercado no se toman en consideración probables cambios en los pronósticos de venta y hay poca importancia en el desarrollo de estrategias para los productos de innovación con mayor oportunidad de mejora.

3.1.5.2. Descripción de la propuesta.

Para determinar el desempeño de los productos de innovación en el mercado durante el periodo de un mes se toman en cuenta principalmente dos variables: el porcentaje de distribución numérica y el cumplimiento de cuota de ventas mensual. Por lo tanto, la propuesta consiste en analizar el reporte de seguimiento para productos de innovación en el cierre de mes de manera que se construya una presentación que incluya los 3 productos con mayor y menor distribución numérica en cada canal y los 3 productos que representan fortalezas y oportunidades de mejora en cuanto al cumplimiento de objetivos mensual.

Cabe destacar que para tener una mayor visibilidad se separa el canal de detalle en sus dos Go to Market para la distribución numérica. De esa manera se toman en consideración 4 canales de distribución con una visibilidad de 12 fortalezas y 12 oportunidades de mejora para la distribución numérica. Por otro lado, la presentación incluye 9 fortalezas y 9 oportunidades de mejora distribuidas entre los 3 canales de venta en cuanto a porcentaje de cumplimiento de objetivos mensual como se muestra en la figura 11.

Figura 11. Resumen de desempeño de innovaciones en cierre de mes.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.5.3. *Impacto de la propuesta.*

En ocasiones los productos de innovación cuentan con un alto volumen de ventas y una baja distribución numérica por lo cual tener visibilidad de los 3 productos con mayor y menor porcentaje de distribución numérica les permite a los líderes tener un mayor entendimiento del desempeño; además, permite que los gerentes de distrito aborden a su fuerza de ventas para que incrementen la cobertura de los productos con mayor oportunidad de mejora en cuanto a ese indicador.

Por otro lado, contar con la visibilidad de los 3 productos con mayor y menor porcentaje de cumplimiento de objetivos mensual también genera ciertos beneficios. Al mostrar el porcentaje de cumplimiento de las fortalezas, los gerentes pueden aumentar el pronóstico de ventas para el próximo mes para asegurar que no existirán problemas de abastecimiento. De la misma manera, al analizar los productos con mayor oportunidad de mejora, los líderes pueden considerar disminuir el pronóstico de ventas para evitar que existan inconvenientes y pérdidas debido a la fecha de

caducidad de los productos y pueden presentarse iniciativas tanto internas como externas para aumentar la venta de tales productos y mitigar el riesgo de pérdidas.

Por consiguiente, la implementación de la propuesta permite modificar estrategias, ajustar pronósticos de venta y facilita la visibilidad del desempeño de las innovaciones para aumentar los indicadores de distribución numérica y el porcentaje de cumplimiento de objetivos mensual. Además, se espera que en las próximas 8 semanas la cantidad de productos con oportunidad de mejora en cuanto al cumplimiento mensual de objetivos pueda disminuir a 2.

3.2. Propuestas de mejora

3.2.1. Establecer objetivo de distribución numérica.

3.2.1.1. Antecedentes.

Uno de los principales indicadores de desempeño en PepsiCo es el porcentaje de distribución numérica con el que cuentan los diferentes distritos o rutas de ventas. Por lo tanto, tal indicador se incluye en el reporte de seguimiento para productos de innovación y en la comparación de desempeño de ventas y distribución numérica para Flamin Hot y Maniax en canal de detalle.

Stubbs (2004) afirma que: “Los indicadores de desempeño constituyen importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se pueden realizar mediciones” (p. 149). Sin embargo, en PepsiCo no existe un valor de referencia para el porcentaje de distribución numérica; es decir, no existe un objetivo de manera que el indicador es subjetivo.

Al tener una alta subjetividad en un indicador de desempeño se dificulta el control de las gestiones y los logros no son medibles.

3.2.1.2. Descripción de la propuesta.

La propuesta consiste en analizar los porcentajes de distribución numérica que alcanzan los distritos y rutas de venta a nivel nacional para que se le asigne una meta de cobertura a cada SKU tomando en consideración las reingenierías de las rutas de venta y su desempeño histórico. La implementación de la propuesta se mantiene en proceso debido a la complejidad que requiere y la aprobación necesaria de parte de la administración en Guatemala.

Se debe recordar que la distribución numérica no hace referencia al volumen de ventas de los productos; sino a la cantidad de lugares en los que los productos de PepsiCo están disponibles para sus clientes. Cabe destacar que la distribución numérica es afectada por las estacionalidades por lo cual se recomienda que los objetivos determinados sean diferentes para cada uno de los trimestres del año (Santana Moscoso & Tello Merchán, 2018).

3.2.1.3. Impacto de la propuesta.

El propósito de los indicadores de desempeño es orientar a la organización en la dirección correcta para el cumplimiento de los objetivos planteados; sin embargo, sin la existencia de objetivos para la distribución numérica, PepsiCo muy difícilmente podrá tomar medidas necesarias para aumentar la cobertura debido a la falta de visibilidad o comprensión.

El desempeño del indicador es actualmente subjetivo; no obstante, al obtener visibilidad del porcentaje de cumplimiento de objetivos de distribución numérica, los gerentes divisionales y de distrito podrán realizar acciones correctivas para abordar a las rutas o distritos con mayor oportunidad de mejora de manera que el nivel general de distribución numérica se eleve. Cabe destacar que al aumentar el porcentaje de distribución numérica consecuentemente se aumentará el volumen de ventas generando mayor rentabilidad por ruta de ventas. Se espera que 8 semanas después de haber implementado la propuesta, el promedio de distribución numérica aumente 3 puntos porcentuales.

3.2.2. Digitalización del registro de instalación de exhibidores en puntos de venta.

3.2.2.1. Antecedentes.

PepsiCo cuenta con un objetivo de instalación de un aproximado de 950 exhibidores semanalmente a nivel nacional. El proceso para realizar la medición de instalación de exhibidores consiste en que los vendedores lleven a mercado formularios impresos para registrar la entrega a los clientes. El formulario que los vendedores deben llenar en el punto de venta incluye el nombre del cliente, la fecha, el nombre del negocio, el supervisor, teléfono del cliente, dirección del negocio, código de cliente, ruta, distrito, nivel de cliente, tipo de instalación y tipo de exhibidor entregado.

Posteriormente los gerentes de distrito se encargan de recibir los formularios llenados por los vendedores, los escanean para digitalizarlos y los comparten por correo electrónico al departamento de desarrollo de negocios. Luego, el departamento de desarrollo de negocios debe registrar mediante la digitación manual en Excel el mes y semana de instalación, la zona, distrito, gerente de distrito o supervisor encargado, la ruta, código de cliente y tipo de exhibidor instalado. Con esa información el departamento de desarrollo de negocio puede realizar el conteo de exhibidores instalados en el canal de detalle por zona y distrito. Ese registro permite determinar la cobertura a nivel nacional y facilita la comparación de la instalación con el objetivo semanal, mensual y acumulado. Sin embargo, para el registro de los exhibidores actualmente se requieren a la semana 1000 hojas de papel que corresponden aproximadamente a 52,000 hojas anualmente; además, se requieren 8 horas de trabajo a la semana lo que equivale a 52 días de trabajo en horario laborable durante el período de un año, únicamente para la digitación de datos. Cabe destacar que comúnmente hay errores debido a que los vendedores no escriben algún dato o no digitan el código del cliente completo; por lo tanto, se han acumulado hasta 400 datos erróneos afectando la medición. Además, en ocasiones se dificulta la comprensión del código del cliente escrito por el vendedor incrementando la posibilidad de cometer errores por parte del digitador.

3.2.2.2. Descripción de la propuesta.

La propuesta consiste en digitalizar el registro de los exhibidores mediante un formulario en línea. Para lograrlo se toma como modelo el proceso de implementación desarrollado por Hoyos & Romero (2014) por lo cual se recomienda que se realicen las siguientes etapas: diseño de formularios, adquisición de planes de internet en dispositivos, pruebas piloto con ajustes, puesta en operación y procesamiento de información. La etapa del diseño de formularios ya ha sido desarrollada y se muestra en el anexo 1. El formulario mantiene únicamente la información esencial para que el vendedor sea capaz de llenarlo en el punto de venta como: supervisor, código de cliente, ruta, distrito y exhibidor instalado. La segunda etapa consiste en la adquisición de planes de internet para todos los dispositivos de manera que sea posible el registro de la información en el punto de venta. Posteriormente se debe llevar a cabo la etapa de pruebas y ajustes en las que se realizan simulaciones con la fuerza de ventas para validar los ajustes necesarios en el diseño del formulario de modo que se eviten dificultades en el registro de datos. Una vez realizadas las pruebas y ajustes pertinentes se puede poner en operación la propuesta y el procesamiento de la información para el departamento de desarrollo de negocios se facilita.

Para la implementación de la propuesta existe el costo adicional de la adquisición de planes de internet debido a que cada vendedor cuenta con un dispositivo. Sin embargo, incluso antes de comunicar la propuesta, se estaban realizando gestiones para que cada uno cuente con internet. Cabe destacar que por medio de la compañía de telefonía Claro se pueden contratar planes de internet por \$14.00 teniendo acceso a 3GB de internet, llamadas gratis a red Claro, 300 mensajes gratis y cada año se asigna un dispositivo nuevo a cada línea. La contratación del plan corporativo tendría aproximadamente un costo de \$4,480 mensuales en total para cubrir las 320 rutas. El procedimiento de registro y medición de exhibidores consiste en que los vendedores abran el enlace del formulario en sus dispositivos y llenen los campos solicitados. Posteriormente el departamento de desarrollo de negocios debe exportar los datos a Excel y analizarlos para obtener visibilidad.

Cabe destacar que la implementación requiere de capacitación para los vendedores en cuanto al llenado de formularios al igual que de pruebas piloto para asegurar que su implementación ocurra sin problemas a nivel nacional. Se proyecta que la capacitación y pruebas piloto iniciales

requerirán de un período de 4 semanas para recibir retroalimentación tanto de la fuerza de ventas, como de los gerentes de distrito y del departamento de desarrollo de negocio. En caso de que se requieran cambios o reforzamientos se proyectan 2 semanas adicionales para validar que los cambios han sido efectivos.

3.2.2.3. Impacto de la propuesta.

El mayor beneficio que se obtiene de la propuesta es un ahorro de tiempo ya que con la capacitación del vendedor en el llenado de formularios los gerentes de distrito ya no tendrían que escanear las hojas para enviarlas por correo electrónico al departamento de desarrollo de negocios. Además, se tendría un ahorro de 8 horas semanales o 52 días en horario laboral anualmente para el digitador de datos lo cual permite que se haga un uso más eficiente del tiempo y que el colaborador tenga oportunidad de realizar actividades que generen valor para PepsiCo.

Así mismo, con un registro inmediato en el punto de venta el departamento de desarrollo de negocios puede obtener mediciones en tiempo real sobre los exhibidores instalados. Además, se pueden disminuir los errores debido a que se ha colocado una validación de respuesta en el código de cliente en la que debe haber un mínimo de 9 caracteres disminuyendo el error más común cometido por los vendedores. Así mismo, se evita que se cometa un error de digitación o que los números escritos por los vendedores se comprendan de manera diferente por el digitador.

Finalmente, un beneficio adicional es que la propuesta es amigable con el medio ambiente, eliminando el uso de aproximadamente 52,000 hojas de papel al año con su implementación generando un ahorro de aproximadamente de Lps. 10,000.00. La propuesta es correspondiente a la estrategia de PepsiCo que consiste en ser más rápidos, más fuertes y mejores.

En resumen, con el formulario digital se obtiene un modelo de flujo de información que permite que se registre la información en el punto de venta a través de los dispositivos de los vendedores. Mediante la implementación de la propuesta, los tiempos requeridos se disminuyen debido a que los datos se encuentran disponibles para el departamento de desarrollo de negocios de manera inmediata y se elimina el proceso de digitación lo cual elimina varios errores de datos (Hoyos & Romero, 2014).

4. Capítulo IV

4.1. Conclusiones

- Se implementaron 5 propuestas de mejora que aumentaron la visibilidad del desempeño de la fuerza de ventas en cuanto a diferentes indicadores y se plantearon 2 propuestas más en el departamento de desarrollo de negocios de PepsiCo durante la práctica profesional mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera.
- Los indicadores de porcentaje de distribución numérica, cantidad de visitas efectivas, porcentaje de devoluciones, ingresos por ventas, porcentaje de cumplimiento de cuotas de ventas, cantidad de clientes activos que no han comprado en un período de tiempo y el promedio de visitas diarias se utilizaron para medir el desempeño de la fuerza de ventas a través del reporte de seguimiento para productos de innovación, reporte de ventas y devoluciones por unidades de negocio, reporte de desempeño en tiendas de conveniencia y la comparación del desempeño para Flamin Hot y Maniax en el canal de detalle.
- El análisis de tendencia de ventas por SKUs versus pronóstico mensual permitió que se identificara que los pronósticos de ventas requieren ajustes en el cálculo de la demanda de diferentes SKUs debido a que las altas variaciones han ocasionado que existan dificultades en diferentes departamentos de la organización tanto por exceso de productos como por desabastecimientos.
- Se registró la instalación de miles de exhibidores que buscan incentivar la compra de los consumidores en los diferentes puntos de venta a nivel nacional para permitirle al equipo de desarrollo de negocios tener una medición sobre el cumplimiento de instalación de material P.O.P. de manera semanal, mensual y acumulada.
- Los reportes de seguimiento con indicadores de desempeño han permitido identificar que para la mayoría de los SKUs el rendimiento es positivo en cuanto cumplimiento de cuota de ventas; sin embargo, se puede destacar que según las tendencias del mercado la marca Maniax va en decadencia por lo cual se deben modificar las estrategias actuales.
- Se identificaron oportunidades de mejora en PepsiCo lo que permitió el planteamiento e implementación de propuestas de mejora que aumentan la visibilidad del desempeño del negocio, se orientan al cumplimiento de objetivos y agilizan procesos actuales.

4.2. Recomendaciones

4.2.1. Recomendaciones para la empresa

- Reforzar el manejo de SAP BI entre los colaboradores del departamento de desarrollo de negocios de Honduras.
- Modificar los procesos que no generan valor para la empresa, como la digitación de datos, mediante la automatización o digitalización de estos.
- Crear un calendario para la entrega de los reportes generados por el departamento de desarrollo de negocios.

4.2.2. Recomendaciones para la institución

- Incorporación del uso de softwares como Salesforce y SAP BI en el plan de estudios de la carrera de mercadotecnia y negocios internacionales como parte de la formación profesional.
- Prohibir a los catedráticos aplicar los mismos exámenes en diferentes periodos académicos.
- Mantener la confidencialidad del estudiante al momento de reportar o evaluar a los docentes y verdaderamente tomar en cuenta la retroalimentación de estos.

4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes

- Crear y actualizar su perfil de LinkedIn para encontrar oportunidades de pasantías que les permitan continuar sus estudios mientras enriquecen su desarrollo profesional.
- Investigar con anticipación empresas donde les interesa realizar su práctica profesional de manera que puedan identificar los programas disponibles para estudiantes y sus requisitos.
- Considerar la práctica profesional como un evento en el que se forma una relación de mutuo aprendizaje entre la empresa y el estudiante.

Bibliografía

- American Express. (2020). *Business Development and Its Importance*.
<https://www.americanexpress.com/en-ca/business/trends-and-insights/articles/business-development-and-its-importance/>
- Arévalo, A. Y. (2012). *Material P.O.P.: Publicidad en punto de venta*. Ecoe Ediciones.
- Bernal, D., & Darío, I. (2018). Dashboard assistant: Herramienta para asistir la creación de tableros de control efectivos. *Universidad de los Andes*.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/40324>
- Boquitas Fiestas S. de R.L. (2021). *Exhibidores Frito Lay*.
- Bustamante, K. (2021). *Organigramas PepsiCo Honduras*.
- Corres, G., Passoni, L. I., Zárate, C., & Esteban, A. (2014). Estudio Comparativo de Modelos de Pronóstico de Ventas. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 6(11), 113–134.
<https://doi.org/10.13084/2175-8018/ijie.v6n11p113-134>
- Cortés, D., & Milen, S. (2011). *Método De Control Para La Gestión De Productos Perecederos En Las Tiendas Homecenter*.
- Hoyos, M. C., & Romero, V. O. R. (2014). Uso de dispositivos móviles para la captura de datos en campo con formularios electrónicos a través del programa Cybertracker. *Revista Palmas*, 35(4), 127–136.
- Logistec. (2018). *Estrategia Go To Market: La Clave Para Alcanzar Un Crecimiento Rentable*.
<https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/3157-estrategia-go-to-market-la-clave-para-alcanzar-un-crecimiento-rentable>
- Microsoft. (2021). *Crear una tabla dinámica para analizar datos de una hoja de cálculo*.
<https://support.microsoft.com/es-es/office/crear-una-tabla-dinamica-para-analizar-datos-de-una-hoja-de-calculo-a9a84538-bfe9-40a9-a8e9-f99134456576>
- PepsiCo. (2021). *Acerca de Nosotros*. <https://www.pepsico.com.mx/quienes-somos/acerca-de-nosotros>

- PepsiCo. (2021). *Nuestra Misión y Visión*. <http://www.pepsico.com.co/que-creemos/Our-Mission-and-Values>
- Pérez, G., & Gloria, M. (2016). La importancia del organigrama en la empresa. *Publicaciones Didácticas*, 69(1), 482–484.
- Santana Moscoso, A., & Tello Merchán, E. (2018). *Estrategias De Trade Marketing Para La Empresa Pepsico En La Ciudad De Guayaquil*. 99.
- SAP. (2021). *Software para Business Intelligence (BI) | Análisis de datos*. SAP. <https://www.sap.com/latinamerica/products/bi-platform.html>
- SAP NetWeaver Portal. (2021). *Reporte de ventar por ruta & SKUS DTS*. <https://latambi.mypepsico.com/BOE/BI>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Ortiz Staines, M., Carranza Garza, A., & Mares Chacón, J. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Stubbs, E. A. (2004). Indicadores de desempeño: Naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência da Informação*, 33(1), 149–154. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652004000100018>
- Thompson, I. (2006). *Tipos de Clientes*. <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
- Torres Morales, V. (2014). *Administración de ventas*. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3227906>

Glosario

Canal de distribución: conjunto de personas y empresas que participan en la transferencia de derechos de propiedad de un producto, conforme éste pasa del productor al consumidor final o al usuario de negocios. (Stanton, et al., 2007)

Cientes activos: son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. (Thompson, 2006)

Cuota de ventas: Una cuota es una fracción de un todo. Simboliza la parte de las ventas totales o sabidas de la empresa que esperan que realicen, consigan una fuerza de ventas, una sucursal o un vendedor, por lo general, en una zona determinada. (Torres Morales, 2014)

Dashboards: Los tableros de control o dashboards permiten medir el estado actual de unos indicadores y evaluarlos frente a unos objetivos previamente seleccionados. Es posible representarlos con un simple texto que indique un valor o por medio de visualizaciones. (Bernal & Darío, 2018)

Distribución numérica: se refiere a la cantidad de productos presentes en un sector determinado de una marca en particular. Su función es determinar en cuántos lugares la línea de productos de una marca está disponible para los clientes. (Santana Moscoso & Tello Merchán, 2018)

Go to Market: incluye a todos los procesos de una unidad de negocios que contribuyen a alcanzar a los clientes específicos, para entregarles los productos o servicios, de manera rentable, y generando una fuente de ventaja competitiva. (Logistec, 2018)

Material P.O.P: provienen de Point Of Purchase, por sus siglas en inglés; su traducción directa es punto de compra; que se refiere al material colocado en los lugares donde se venden y compran los productos con el fin de captar la atención del usuario o comprador e incentivarlo a adquirir el producto. (Arévalo, 2012)

Organigrama: es la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas. (Pérez & Gloria, 2016)

Pronóstico de la demanda: es un cálculo de las ventas probables de la marca de un producto de una compañía durante un periodo señalado en un mercado específico, suponiendo que se sigue un plan de marketing definido. (Stanton, et al., 2007)

Rutas de ventas: son el itinerario que seguirá cada día un comercial para visitar a los clientes. El diseño de la ruta debe permitir ver el máximo de clientes y obtener los mejores resultados a lo largo de la jornada, sin saturar al vendedor. (Torres Morales, 2014)

SAP BI: SAP BusinessObjects Business Intelligence es una suite centralizada para informes, visualización y uso compartido de datos. SAP BI transforma los datos en información estratégica útil, disponible en cualquier momento y lugar. (SAP, 2021)

Stock Keeping Unit o SKU: es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. (Cortés & Milen, 2011)

Tabla dinámica: es una herramienta avanzada de Microsoft Excel para calcular, resumir y analizar datos que permite ver comparaciones, patrones y tendencias en ellos. (Microsoft, 2021)

Unidad estratégica de negocios (UEN): división separada para un producto o mercado importante en una organización de múltiples productos o negocios. (Stanton, et al., 2007)

Anexos

Anexo 1. Propuesta de registro digital para exhibidores.



Racks

Instalación de Racks Boquitas Fiesta S. de R.L.

***Obligatorio**



Supervisor *

- Josué Villalta
- Naban Guardado
- Abraham Palma
- José Galeas

- José Espinoza
- Cruz Sevilla
- José Contreras
- Juan Barahona
- Juan Romero
- Jeimy Bonilla
- Santos Martínez
- Fredy Ramos
- Cristian Gómez
- Daniel Ayala
- Carlos Ortega

Código de cliente *

Tu respuesta _____

Ruta *

Tu respuesta _____

Distrito *

- Olancho
- Choluteca
- Comayagua
- Danlí
- Morazán
- San Miguel
- Kennedy
- Bajo Aguán
- Atlántida
- Metro 1
- Santa Bárbara
- Progreso
- Villanueva
- Cortés
- Santa Rosa

Rack *

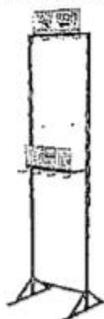
MODULAR AB


 Modular AB

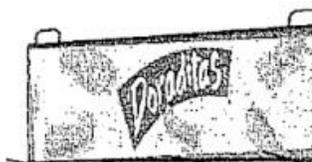
MARCO DOBLE 4


 Marco Doble 4

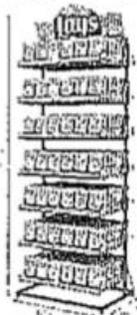
MARCO DOBLE 3 SERVICIOS


 Marco Doble 3 Servicios

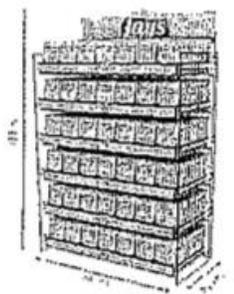
GANCHERA 6S50


 Ganchera 6S50

BÁSICO 7N70


 Basico 7N70

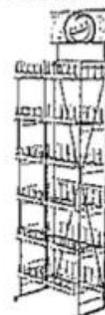
CHAZA 6N60 SAV


 Chaza 6N60 SAV

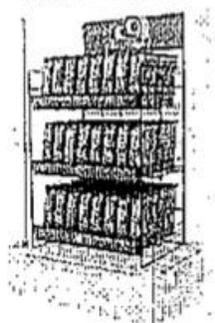
CHAZA 4N60 SAV


 Chaza 4N60 SAV

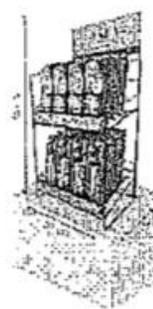
RACK BOLSA FAMILIAR


 Rack Bolsa Familiar

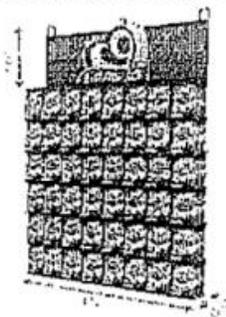
CHAZA 3N40


 Chaza 3N40

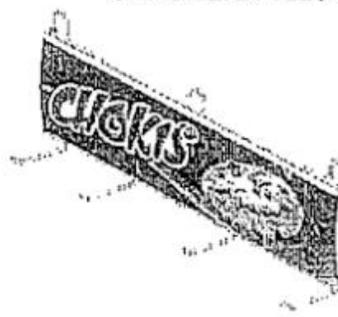
CHAZA 2N25 BIS


 Chaza 2N25 BIS

GANCHERA 8S50 BIS


 Ganchera 8S50 BIS

GANCHERA 4S25 BIS


 Ganchera 4S25 BIS