



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**MANEJO DEL SELL OUT DE LOS CLIENTES
DISTRIBUIDORES DE CBC HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**ANA GABRIELA CANTÓN DURÓN
CARLOS EDUARDO DIAZ MORAZAN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO AUTORIDADES
UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**MANEJO DEL SELL OUT DE LOS CLIENTES
DISTRIBUIDORES DE CBC HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**ASESOR METODOLÓGICO
ELOISA MARIA
RODRIGUEZ ALVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO
DAVID ALEJANDRO
VELASQUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA
ALBERTINA NAVARRO**

RONY FUNEZ

MARIO GALLO



FACULTAD DE POSTGRADO

MANEJO DEL SELL OUT DE LOS CLIENTES DISTRIBUIDORES DE CBC HONDURAS

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

ANA GABRIELA CANTÓN

CARLOS EDUARDO DIAZ

Resumen

El siguiente trabajo de investigación se realizó en cbc Honduras en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras. El objetivo del estudio fué el de contestar la necesidad de un control de inventarios sell out para uno de los canales de ventas de la compañía distribuidora de bebidas cbc. Se partió de la siguiente formulación del problema: ¿Cómo se maneja el sell out de los clientes distribuidores de CBC Honduras?. Cbc tiene debilidad en su canal de ventas a distribuidores, de acuerdo con esta situación, se formularon entrevistas aplicadas a dos escenarios diferentes de involucramiento en el proceso de ventas, siendo ellos los asesores de ventas de cbc y los expertos en el tema de sell out. Más adelante dentro de la investigación se puede encontrar las conclusiones y recomendaciones para mejorar el proceso de seguimiento de ventas sell out en cbc.

Palabras clave: inventario, sell out, cbc, recomendaciones, proceso.



GRADUATE SCHOOL

MANEJO DEL SELL OUT DE LOS CLIENTES DISTRIBUIDORES DE CBC HONDURAS

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

ANA GABRIELA CANTON

CARLOS EDUARDO DIAZ

Abstract

The following research was carried out at cbc Honduras in the city of Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras. The objective of the study was to know and answer what is the control needed on the sales inventories of one of the sales channels of the cbc beverage distribution company. How is it handled and sold to the distributors of CBC Honduras? Cbc has some weaknesses in its sales channel to distributors, according to this situation, in the form of interviews applied to the people involved in the sales process, being they cbc sales consultants and experts on sell out, the research answers the question mentioned. Later in the investigation you can find the conclusions and recommendations so cbc can improve the process of monitoring sales in the sales channel.

Keywords: inventory, sell out, cbc, recommendations, process.

DEDICATORIA

Se la dedico principalmente a mi Dios Padre, quién siempre está a mi lado dándome fuerzas para seguir adelante. También a mi mamá por su apoyo incondicional.

Ana Gabriela Cantón Durón

Dedico esta tesis a toda mi familia, a mis padres, esposa e hija por ser ese estímulo que me motiva a cada día ser mejor y por haber recibido ese apoyo incondicional a lo largo de todo este largo proceso, y a todos mis amigos que de una u otra manera siempre me han apoyado.

Carlos Eduardo Díaz Morazán

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por permitirme estudiar la maestría, también a mis maestros por su dedicación en su buena labor de enseñanza y a mi mamá por su apoyo en todo momento.

Ana Gabriela Cantón Durón

Primeramente, doy las gracias a Dios por darme la sabiduría y la paciencia para lograr cumplir con esta meta propuesta desde hace dos años, a todas las personas que me han apoyado a lo largo de la carrera, a todos los docentes y principalmente a CBC por siempre brindarme ese apoyo al momento de emprender este camino, a todas estas personas e instituciones mi más grande y sincero agradecimiento.

Carlos Eduardo Díaz Morazán.

Contenido

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	13
Introducción	13
1.1 Antecedentes del Problema	14
1.2. Definición del Problema	15
1.3 Objetivos	16
1. 4 Justificación	17
1.5 Delimitación	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
2. 1 Análisis de la Situación Actual	18
2.1.1 Análisis del Macroentorno	18
2.1.2 Análisis del Microentorno	22
2.1.3 Análisis Interno	23
2.2 Teorías	30
2.2.1 Teorías de Sustento	30
2.3 Conceptualizaciones	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1 Congruencia metodológica	37
3.1.1 Variable de Estudio	38
3.1.1 Operacionalización de Variables	41
3.2 Enfoque, métodos y alcance	43
3.2.1 Diseño de Investigación	43
3.2.2 Población	43
3.2.3 Muestra	43
3.3 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	43
3.3.1 Instrumento	43
3.3.2 Técnica	44
3.3.3 Procedimiento Aplicado	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	44
4.1 Entrevista	45
4.1.1 Análisis Entrevista a ejecutivos del canal	45
4.1.2 Análisis de entrevistas a expertos en medición de sell out	58

4.2 Aplicabilidad.....	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1 Conclusiones	80
5.2 Recomendaciones.....	81
Bibliografía	82
ANEXOS	83

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo trata sobre el planteamiento del problema, los antecedentes de este y la justificación para su estudio. Concluimos con nuestros objetivos de investigación.

Introducción

Las compañías con portafolios de productos bastantes amplios con competidores muy fuertes y en una industria de consumo masivo suelen estarse innovando constantemente, una de las estrategias más utilizadas para llegar a sus clientes y consumidores es la de go to market, esto conlleva a tener una fuerza de ventas muy especializada y con programas que les proporcionen información sobre sus productos para facilitar las negociaciones con sus clientes. Otra de las ventajas que proporciona el go to market es el canal de distribuidores, este consiste en utilizar clientes denominados grandes con su propia flota de vehículos, con su propia bodega y su personal a manera de que estos lleguen a otros clientes, que como compañía no se logra por diversos motivos, entre ellos, distancia, acceso, seguridad, entre otros.

En la industria de bebidas no alcohólicas las compañías que compiten, no suelen llegar directamente a su consumidor final, es decir, sus clientes primarios son todos los establecimientos que se dedican a la venta de bebidas, llámense estos, pulperías, abarroterías, mercaditos, restaurantes, etc., (a esta venta le llamaremos SELL IN), dichos establecimientos a la vez comercializan estos productos a los consumidores finales, siendo los consumidores finales los que dictan la venta, la cual llamaremos de ahora en adelante SELL OUT.

El sell in es una venta que las compañías pueden controlar fácilmente, pero no necesariamente es una venta efectiva, ya que podemos cometer el error de realizar un sobre stock en el cliente, si no controlamos nuestro sell out (venta del cliente empresa al consumidor), a

largo plazo no podemos mejorar nuestras ventas, ya que no conocemos nuestra demanda como tal.

1.1 Antecedentes del Problema

En CBC Honduras, se manejan varias maneras de cómo llegar a sus clientes primarios (Go to Market), entre ellas podemos mencionar la preventa; la cual consiste en la visita a los clientes de una persona llamada PPP (Promotor de Pedidos Programados) el cual levanta el pedido del cliente y luego el producto es entregado al día siguiente por otra parte del personal de cbc que se dedica solamente a entregar los pedidos de productos, otro canal que se utiliza en el Go to market es el autoventa, el cual consiste en que un camión de la compañía visita al cliente con los productos y adicional de hacerle el pedido al instante también le está entregando el producto, el otro canal que se maneja es el de distribuidores, el cual consiste en un determinado número de clientes grandes, llamados distribuidores quienes gestionan sus pedidos a través de un ejecutivo de la compañía CBC y dicho pedido es entregado al día siguiente, estos clientes a la misma vez visitan un determinado número de clientes en un territorio de la zona centro sur de Honduras asignado por parte de CBC, la manera de trabajar del distribuidor es autoventa.

Para los clientes pulperías, abarroterías, restaurantes, etc. de la zona asignada al distribuidor, siendo el distribuidor la cara de CBC, a él se avocan los clientes para realizar cualquier reclamo por parte de los productos, los distribuidores son los representantes de la compañía CBC en dichas zonas geográficas.

El mayor problema que se encuentra en este momento en el canal de distribuidores de CBC Honduras, es el que solamente se tiene medición de lo que se está vendiendo al distribuidor, pero no se sabe cuál es la cantidad de producto que vende este a sus clientes, es decir, solamente se tiene la medición del sell in pero no del sell out, esto conlleva a que como

compañía se tengan muchos problemas entre ellos, se pueden mencionar: productos vencidos, problemas en la rotación de ciertas marcas, sobre stock en algunos clientes, compras esporádicas de algunos clientes.

1.2. Definición del Problema

1.2.1 Enunciado del Problema

En una industria tan competitiva como es el de las bebidas no alcohólicas, y con competidores muy fuertes a nivel local y mundial como lo es coca cola company, cada vez se debe de estar más claro en el terreno donde se está compitiendo; existen muchas compañías consultoras que dan una tendencia del cómo manejar el indicador de sell out en los clientes, como ser Nielsen Company, si bien es cierto estas compañías dan información del mercado pero, tiene la limitante a ser únicamente una tendencia, ya que los datos son solamente muestras, pero no pueden dar un dato concreto.

Los clientes distribuidores son una parte importante del go to market de CBC Honduras, estos alcanzan lugares donde no se puede llegar fácilmente por diversos motivos, actualmente por temas de distancia, solamente se piensa en hacer el sell in y no están dimensionando la manera en que se va a desplazar ese producto, es por dicha razón que este proyecto de tesis va orientado a proporcionar una herramienta que pueda medir el sell out de estos clientes.

1.2.2 Formulación del Problema

Dado a que no se conoce cuál es el sell out del volumen de ventas que manejan los clientes distribuidores de CBC Honduras, debido a que no se cuenta con una herramienta de medición del inventario de estos clientes, surge la necesidad de realizar la siguiente pregunta:

¿Cómo se maneja el sell out de los clientes distribuidores de CBC Honduras?

1.2.3 Preguntas de Investigación

- ❖ ¿Maneja CBC actualmente indicador de sell out?
- ❖ ¿Maneja CBC actualmente un indicador de sell out en clientes distribuidores?
- ❖ ¿Considera CBC importante una herramienta de sell out en sus clientes distribuidores?
- ❖ ¿Sería de mucha ayuda para los ejecutivos del canal una herramienta que mida el sell out en sus clientes?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar la medición de sell out de volumen de ventas de los productos en los clientes distribuidores de CBC Honduras.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Demostrar la importancia de manejar un indicador de sell out en los clientes distribuidores de CBC Honduras.
- ❖ Identificar los productos que poseen problemas en su rotación en este canal de

distribuidores.

- ❖ Dar una herramienta de medición de sell out que pueda ayudar a los ejecutivos del canal en las negociaciones de ventas con estos clientes.

1.4 Justificación

Esta investigación se está realizando a manera de poder proporcionar al canal de distribuidores y mayoristas una herramienta que les pueda servir de mucha ayuda al momento de negociar volúmenes de ventas, consciente de que en la actualidad no poseen una herramienta de tal magnitud que pueda servirles, trabajan solamente con un sell in de canal y no están viendo hasta donde pueden extenderse en dichas negociaciones, provocando en muchas ocasiones problemas de desplazamiento así como cambios de productos por temas de vencimiento.

1.5 Delimitación

Dicha investigación se estará realizando en 121 clientes que pertenecen al canal de distribuidores y mayoristas, (entiéndase por distribuidores y mayoristas perfil de clientes tales como ser: bodegas, almacenes, que compran y venden productos al por mayor) de la zona centro sur de Honduras, en la compañía cbc Honduras perteneciente a la corporación CBC (The Central America Bottling Corporation).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se plantea un análisis del macro y microentorno en relación con el manejo de sell out en sus clientes.

2. 1 Análisis de la Situación Actual

En una empresa que mantiene una red de distribución bastante amplia, con distintas maneras y condiciones del cómo llegar a su consumidor final, es importante el manejo del sell out en los clientes distribuidores, estos dictarán la manera de negociar volumen, así mismo, le estarán dando una gran herramienta al distribuidor, ya que este no maneja su sell out, futuras negociaciones de volumen, anticiparse a problemas con rotación, inclusión de venta de nuevas marcas, son algunas de las ventajas que ofrece el buen manejo del sell out en los puntos de ventas.

Según (Guajardo, 2018) *Las cifras del sell out son decisivas; es ahí donde se ve la realidad del producto, el riesgo de basar el análisis comercial en el sell in es que éste no es un espejo de la rotación de un producto, lo que puede inducir al error en las estrategias que busquen asegurar nuevamente el volumen en las bodegas de las cadenas*

2.1.1 Análisis del Macroentorno

Para lograr comprender de una mejor manera lo que es el manejo del sell out, es importante dar un vistazo como lo manejan otras empresas de un rubro igual o parecido al de consumo de bebidas masivas, con esto lograremos entender la importancia del buen manejo de

este indicador en un rubro tan competitivo, se estarán dando reseñas de como manejan sus inventarios estas grandes empresas con el fin de entender cuáles son los términos en común que utilizan para medir sus inventarios y por lo tanto su sell out, así mismo, nos servirá de parámetro para medir el buen o el mal desempeño que se está ejecutando en el canal de distribuidores de CBC Honduras.

Para efecto de este estudio estaremos evaluando el manejo del sell out de compañías transnacionales como ser:

1. Walmart
2. Kimberly Clark

Caso éxito Walmart

Walmart el gigante de la cadena de supermercados a nivel mundial, es el líder en su rubro por el buen manejo de sus inventarios dan una visualización clara de cómo está su sell out en cada una de sus tiendas, se ha caracterizado por ser una compañía que siempre está a la vanguardia en cuanto a la cadena de suministros, siendo este el fuerte de su rubro, y calando directamente en la misión y visión de la compañía como tal, la cual es proporcionar precios bajos, para lograr esto es importante el buen manejo de su cadena de abastecimiento y es ahí donde le han apostado en grande, su sell out es muy importante y para manejarlo de la mejor manera es importante el buen manejo de sus inventarios.

(Cloudadmin, 2014) La tecnología juega un papel importante en Walmart sirviendo como base fundamental de su cadena de suministro. Walmart cuenta con la más larga infraestructura tecnológica que cualquier empresa privada en el mundo. Su tecnología de última generación y

diseño de la red, permiten a Walmart predecir con precisión la demanda, controlar y predecir los niveles de inventario, crear rutas de transporte de alta eficacia y gestionar la logística para la relación y servicio hacia clientes. También, la compañía desarrolló una tecnología llamada Retail Link, un sistema de bases de datos que hace uso de una red global de satélites. Esta tecnología está conectada con analistas que se dedican a predecir la demanda, la cual muestra información de ventas en tiempo real desde las cajas registradoras hasta los centros de distribución.

Los proveedores y fabricantes dentro de la cadena de suministro sincronizan sus proyecciones de demanda bajo un esquema de planificación colaborativa de previsión y reabastecimiento, y todos los eslabones de la cadena se conectan a través de la tecnología, que incluye una base de datos central, sistemas de punto de venta a nivel de tienda y una red de satélites.

Adicionalmente, Walmart también conectó a sus proveedores por medio de computadoras. Por ejemplo, crearon un modelo de colaboración con P&G para mantener inventario en sus tiendas y construir un sistema automático de re-orden, el cual, liga a todas las computadoras de la fábrica de P&G a través de satélites. De este modo, P&G entrega sus artículos a Walmart, ya sea a alguno de sus centros de distribución o bien, directamente a la tienda que lo requiera.

La estrategia de gestión de Walmart ha proporcionado a la compañía una serie de ventajas competitivas, incluyendo mejores costos de producto, la reducción de costos por concepto de manejo de inventario, la mejora de variedad y selección en sus tiendas, y, por ende, un precio más competitivo para sus consumidores. Esta estrategia ha ayudado a Walmart a convertirse en la fuerza dominante en un mercado global altamente competitivo. A medida que la tecnología evoluciona, Walmart continúa enfocándose en implementar procesos y sistemas

innovadores para mejorar su cadena de suministro y así, conseguir una mayor eficacia.

Medición de sell out de Kimberly Clark

Kimberly Clark una de las transnacionales más grandes del mundo, líder en su segmento y con una penetración muy buena, esta compañía por el tipo de productos y marcas que distribuye utiliza bastantes estrategias para poder llegar al consumidor final, difiere un poco en comparación a una empresa de consumo masivo, pero posee un canal que se puede utilizar de benchmarking para la investigación que se está realizando.

En Honduras Kimberly Clark utiliza como su principal palanca de go to market el canal de distribuidores, mediante este logra llevar todas sus marcas y productos a su consumidor final, siendo el principal canal de distribución, su manejo ha sido un éxito, es interesante como con poca inversión y acomodándose a un bajo presupuesto logran manejar eficientemente el canal.

Kimberly Clark posee una vasta cantidad de clientes distribuidores unos más especializados que otros, con grandes inversiones en tecnología y otros manejándose empíricamente, a pesar de todo, esta diversidad y complejidad en sus clientes, se logra poseer información confiable y en tiempo por parte de ellos, esto se logra a través de un proceso muy bien elaborado y estructurado y sin necesitar de gran inversión por parte, tanto del cliente como de Kimberly Clark.

Todo inicia con una posición que figura en la estructura de la compañía, esta figura es adicional a la del ejecutivo de ventas, la posición se llama Mercaderista, esta persona posee una determinante labor en el manejo del sell out de las marcas y productos de Kimberly Clark, esta figura posee muchas labores que cumplir, dentro de ellas se pueden mencionar:

- ❖ Realizar levantamiento de inventarios en los distribuidores.

- ❖ Labor de ejecución de mercado (exhibir, colocar precios, colocar en estante, etc.).
- ❖ Ejecutar acciones de sell out.
- ❖ Rotación de inventarios (método PEPS).

Esta posición es fundamental en el manejo de sell out de este canal, que es el más importante para Kimberly Clark, una vez que el mercaderista ha realizado el levantamiento del inventario esta información le es enviada al ejecutivo de ventas, este consolida la información y ya posee una idea clara de cómo están los inventarios en las bodegas de los distribuidores, a la vez misma se empieza a generar estadística identificando tiempos de rotación, productos con mayor y con menor rotación de los inventarios, etc., esta es una de las informaciones más importantes, poder entender cuanto es el desplazamiento de los productos en cada uno de los distribuidores, tanto en tiempo como en que productos.

Recordemos que el sell in es consecuencia del sell out que al final este es la venta pura del consumidor, no sirve de nada realizar un buen sell in si este producto se va a quedar en la bodega por mucho tiempo, Kimberly lo ha entendido a la perfección, debido al conocimiento que poseen de este indicador y su manejo dentro de este canal sus metas están orientadas a sell out y no sell in.

2.1.2 Análisis del Microentorno

Las compañías nacionales no se caracterizan por ser muy eficientes en su manejo de indicadores importantes como ser el sell in y sell out, y si nos vamos a las PYMES o MIPYMES la situación se agrava, normalmente estas empresas se administran de la manera más empírica

posible, ya que sus fundadores o dueños no poseen esa perspectiva de negocio mucho menos piensan en grande, no buscan expandirse, aunque hay excepciones a la regla, dentro de esas excepciones podemos mencionar las empresas que distribuyen partes de vehículos en sectores populosos como ser Comayagüela donde manejan un sistema de Just in Time muy bien diseñado aunque es más empírico que predestinado a funcionar de esa manera, aunque en su manera de administrarlo lo hacen de la mejor manera posible.

2.1.3 Análisis Interno

(Cbc, 2016) Embotelladora la Reyna S. A es el distribuidor principal para la zona centro sur de Honduras de las marcas PepsiCo, comprendiendo 7 departamentos de los 18 con los que cuenta el país entre ellos, Olancho, Francisco Morazán, Comayagua, La Paz, Valle, Choluteca y El Paraíso, a su vez es parte de CBC (The Central America Bottling Corporation) con su sede principal en Ciudad Guatemala, The Central America Bottling Corporation –cbc– fue fundada en Guatemala en el año 1885 por Enrique Castillo Córdoba, hombre visionario y de negocios que inició junto a dos familiares la “fábrica de bebidas La Centroamericana”, cuyas operaciones migraron más adelante hacia Embotelladora La Mariposa. Para la época las bebidas eran elaboradas artesanalmente, es así como nacen Rica y Salutaris. En 1941 por su eficiencia y visión de negocios se convierte en el Embotellador exclusivo de PepsiCo en Guatemala, siendo el Embotellador más antiguo fuera de los Estados Unidos. En 1942 se lanza la primera campaña de la marca. En 1996 PepsiCo nombra a cbc como embotellador ancla para Centroamérica, iniciándose así la primera etapa de expansión de operaciones a Honduras, Nicaragua y El Salvador. Por su excelencia operativa cbc ha sido reconocida por PepsiCo en los años 1990, 1993, 2000, 2002, 2009 y 2011 como el “Mejor Embotellador de América Latina” y en el año 2012 como el “Mejor Embotellador a Nivel Global”. En el año 2003 cbc establece una sociedad

con Ambev, del Grupo AB InBev, la empresa cervecera más grande del mundo para el desarrollo de este importante mercado en Centroamérica. Esta alianza estratégica dió lugar a la instalación de una de las plantas cerveceras más modernas de la región en Teculután, Zacapa y al nacimiento de una de las marcas de más rápido crecimiento en el mercado guatemalteco: Brahva.

En el año 2009 surge LivSmart, importante unidad de negocios de cbc que se enfoca en el desarrollo, producción y comercialización de bebidas nutritivas y que exporta sus productos a más de 20 países alrededor del mundo. Es la primera empresa en América enfocada al desarrollo de bebidas saludables. LivSmart inicia una rápida expansión territorial y de portafolio, tomando ventaja de la fuerte tendencia mundial de Health & Wellness, la flexibilidad y eficiencia en procesos de innovación y la amplia capacidad de producción de su planta.

En el 2009 surge la alianza con Pepsi Américas permitiéndo la ampliación de operaciones a Puerto Rico, Jamaica, Trinidad y Tobago y Barbados. En el 2011 se amplió la distribución del portafolio de LivSmart hacia Estados Unidos y México. En el año 2012 se llevó a cabo una sociedad con el grupo Tesalia, embotellador en Ecuador con la misma convicción y el reto de comenzar la expansión hacia Sudamérica, en el año 2015 se inicia operaciones en Perú, con una alianza estratégica con ambev, 2016 Livsmart e evoluciona a Beliv una compañía de estructura multinacional, en ese mismo año se llega a Argentina en una alianza estratégica con la compañía El Carmen de Tucumán.

PepsiCo ofrece el portafolio de bebidas más diversificado a nivel mundial con importantes marcas globales, las cuales cbc pone a disposición de sus más de 650,000 clientes en centroamérica, el caribe y sudamérica.



Figura 1. Portafolio Marcas PepsiCo

Beliv es una unidad de negocios que está enfocada en la creación de productos y marcas mediante la innovación y la funcionalidad. Beliv ofrece a los consumidores alternativas alimenticias nutritivas y balanceadas que forman parte del portafolio de cbc.



Figura 3. Portafolio Marcas Beliv

Gracias a la alianza estratégica con ambev del grupo ABInBev, cbc pone a la disposición de los clientes y consumidores de Centroamérica un amplio portafolio de reconocidas marcas nacionales y globales que le permiten atender con éxito diferentes segmentos.



Figura 2. Portafolio Marcas ambev

CBC posee varios canales de distribución, que permiten a la compañía poder llegar a sus consumidores finales, todos ellos son parte del go to market de la compañía, existe el que va al cliente directo que a este se le conoce como mercado tradicional, también existe la parte de mercado moderno que son todos aquellos clientes que pertenecen a cadenas de supermercados, c-stores, etc., y existe el canal de distribuidores el cual consiste en vender a clientes grandes para que estos lleguen a otros clientes, esto debido a la zona donde se encuentran por temas de distancia, acceso, etc., que es el que daremos enfoque en esta investigación, la distribución del volumen de ventas se puede apreciar en la siguiente gráfica.

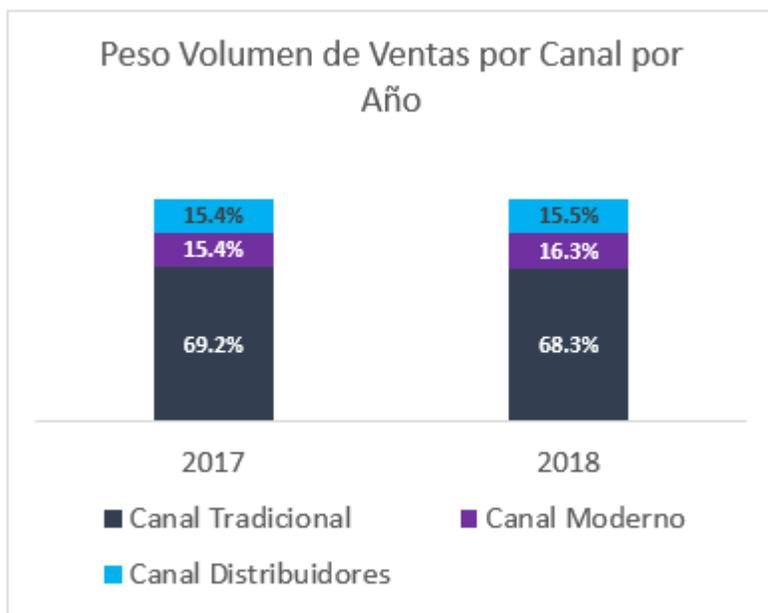


Figura 4. Peso volumen de ventas por canal por año

El canal de distribuidores posee el 15.5% del volumen de ventas generado por CBC Honduras, un porcentaje bastante significativo para la compañía, un canal donde todavía no ha llegado toda la estrategia del trade que se maneja en los canales tanto tradicional como moderno, se podría decir que es un porcentaje bastante alto, considerando lo anterior expuesto, el canal de distribuidores en cantidad de clientes es bastante pequeño, posee al menos 121 clientes distribuidos por todo lo largo del territorio donde opera CBC Honduras, pero es bastante importante recalcar que estos clientes demandan un mayor tiempo de atención por cada visita que se le realiza a cada distribuidor, ya que se podría decir que estos son pequeños Centros de distribución de CBC que manejan grandes cantidades de inventarios.

N° De Clientes Por Ejecutivo De Ventas	
Nombre del Ejecutivo	Cantidad de Clientes
Carlos Salgado (Zona Olancho)	35
Herbert Aguilar (Zona Tegucigalpa)	31
Jose Palacios (Zona Sur)	30
Raul Polanco (Zona Norte)	25
Total Canal Distribuidores	121

Figura 5. Cantidad de clientes por ejecutivo de ventas/zona

El canal de distribuidores posee comportamientos de ventas muy atípicos en comparación con mercado tradicional, esto como consecuencia de ventas de sell in que llevan a que se realice sobre stock en varios de los clientes que poseen, actualmente solamente se piensa en el sell in y no en el sell out esto conlleva un riesgo bastante grande por parte de cbc, dentro de estos riesgos se podría decir, paga tardía del crédito y en el peor de los casos deuda incobrable, problemas de vencimiento en el punto de venta, y algo que afecta fuertemente es el pago de comisiones dobles por las ventas altas en los últimos días.

En la siguiente gráfica se pueden mostrar las variaciones en comparación al mes anterior, esto nos ayuda para identificar los sobre stock que existen en el canal de distribuidores, por ejemplo, en el mes de Enero que es comparativo vs diciembre del año anterior, se puede apreciar que el canal tradicional tuvo una caída del -18% pero el canal de distribuidor se cae a la mitad es decir un -50%, es un impacto financiero bastante grande, esto es lo que provoca los sobre stock, flujos de efectivos fluctuantes en los estados financieros de la compañía, eso sin contar toda la operatividad del negocio que se ve afectada, como ser el abastecimiento de las bodegas, pago de fletes por traslados, pago de comisiones, etc.

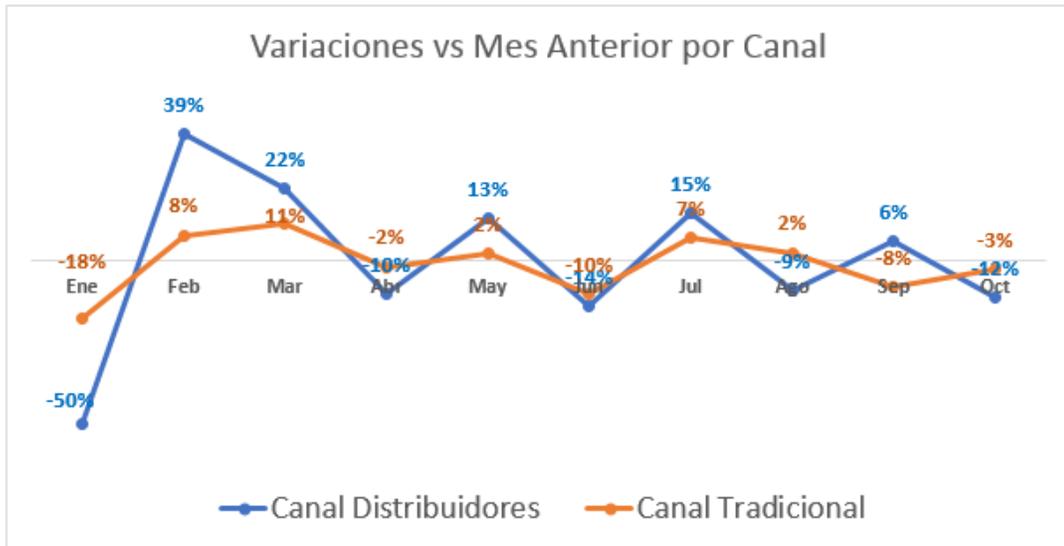


Figura 6. Variaciones vs mes anterior por canal

La Cartera de crédito es otro de los indicadores importantes que se ponen en riesgo al realizar acciones de sobre stock en los clientes, se presenta el comparativo vs canal tradicional siendo este el benchmark, podrán notar que la diferencia del indicador de DSO (Days Sales Outstanding) entre los canales es de 68% más alto en el canal de distribuidores, siendo este indicador consecuencia de que en el canal solo se piensa en el sell in y no en la venta sell out.

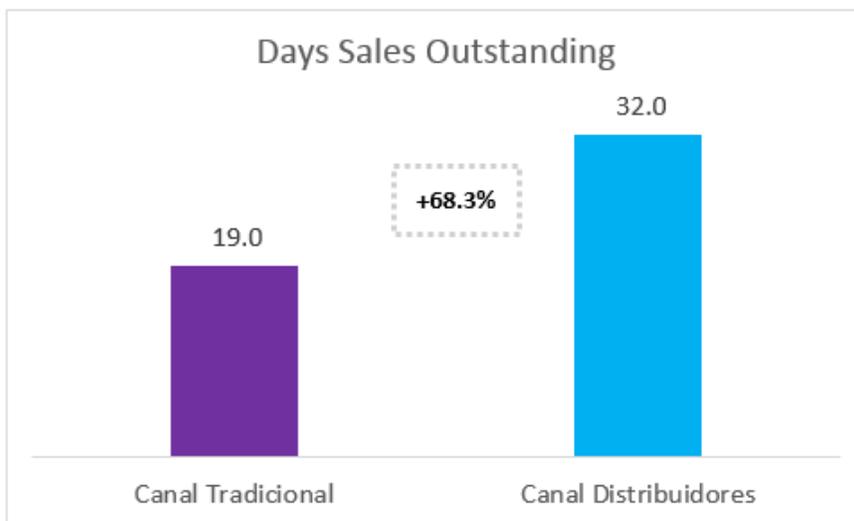


Figura 7. DSO por canal

2.2 Teorías

2.2.1 Teorías de Sustento

Sell In & Sell Out

Los términos sell in y sell out son términos muy utilizados principalmente en la industria de consumo masivo, siempre se requerirá llevar a cabo las dos actividades derivadas de esos términos y por supuesto que es inevitable usarlos en inglés, con esto estaremos identificando de qué tipo de ventas se está refiriendo.

Ambas son importantes se podría decir que la estrategia de cada una es distinta, aunque están de la mano, podemos asimilar los términos sell in y sell out como la estrategia push y pull que se utiliza en el marketing, la venta denominada sell in es aquella que la compañía realiza en aras al canal mientras que el término sell out sería la venta del canal al consumidor es decir, la venta ya efectiva.

(Fuentes, 2017) Sell in. Se refiere a las ventas que llevan a cabo los fabricantes a sus clientes directos. En este caso todas las cadenas de autoservicio, departamentales, distribuidores, etc. Cuando se lleva a cabo un lanzamiento de producto, una de las primeras actividades clave es “llenar el canal”; lo cual significa que llevamos a cabo “sell in” para nuestros clientes/socios de negocio. El siguiente paso en tal proceso es que ese producto empiece a ser adquirido por nuestros “shoppers” en el punto de venta. A esa venta al cliente final se le denomina sell out.

Estrategia Push y Pull

La estrategia push y pull es una de las más conocidas en el marketing ya que nos da una idea clara de cómo debemos de atacar el mercado, esto dependiendo de cada empresa, en CBC Honduras se utilizan ambas estrategias en canal mayoritario que es el denominado mercado tradicional, pero no así en su canal de distribuidores, aquí solamente se piensa en la estrategia de push mas no así en el pull.

(Oliveros & Esparragoza) Estrategia de presión (PUSH) en un canal de distribución el fabricante promueve sus productos en forma descendente a través de los mayoristas, esos a su vez, hacia los minoristas y estos hacia el consumidor final. Con esta estrategia de presión se pretende que los miembros del canal alcancen las siguientes metas:

- ✓ Los mayoristas y minoristas distribuyen los productos del fabricante.
- ✓ Mayoristas y minoristas compran en grandes cantidades.
- ✓ Los minoristas ubican de manera preferente los productos del fabricante.
- ✓ Los minoristas recomiendan las marcas del fabricante.

Resumiendo, la estrategia Push consiste en incentivar a los distribuidores realizando esfuerzos de comunicación hacia ellos a través de promociones (descuentos, mejores precios) que empujen o presionen a los distribuidores y estimulen las ventas hacia los consumidores.



Figura 8. Estrategia de presión

Fuente: (Oliveros & Esparragoza)

Estrategia de aspiración (PULL) en la estrategia de aspiración, el fabricante promueve sus productos hacia el consumidor final a través de medios de comunicación masivos y las redes sociales. Como se observa en la figura 9, el consumidor solicita los productos del fabricante al punto de venta minorista, el minorista los pide a su vez a los mayoristas y estos desde luego al fabricante.

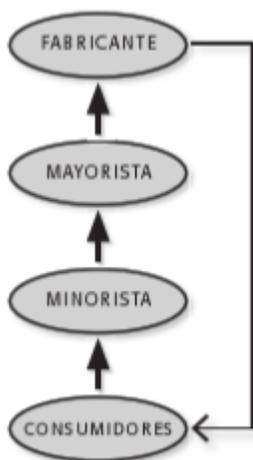


Figura 9. Estrategia de aspiración

Fuente: (Oliveros & Esparragoza)

Estrategia Mixta es la utilizada en la práctica, es decir, los fabricantes utilizan de manera conjunta ambas estrategias. Su propósito es garantizar el éxito de la distribución. Actualmente las campañas promocionales se hacen con la cooperación de los intermediarios y con una campaña publicitaria dirigida a los consumidores.

Métodos para control y valuación de inventarios

Son muchos los métodos que se utilizan para el control y la valuación de inventarios, recordemos que estos nos ayudan a poder gestionar de la mejor manera uno de los activos más importantes que poseen las compañías que es el inventario, la buena o la mala administración de los inventarios dictan el buen funcionamiento de la compañía como tal, así mismo, tiene un impacto en el servicio al cliente muy importante y a la vez un grandísimo impacto financiero.

(Verdín, 2016) Build To Order (BTO) Establece que se debe contar con los inventarios necesarios para fabricar todos aquellos productos que cuenten con un orden de pedido confirmado. Bajo este criterio, las empresas deben procurar con un número de órdenes que estructuren lotes de fabricación que les permitan aprovechar la capacidad de planta instalada, de manera que los costos de producción no se eleven.

Stock to Order (STO) Establece que se cuenta con la capacidad para cubrir las demandas de producto (órdenes) cuando los niveles de inventario de los insumos o productos son bajos, de manera que no existan faltantes.

Primeras entradas primeras salidas (PEPS). Hace referencia a que se le dará salida, de manera referente, al inventario que se adquirió primero y, por tanto, se quedará el inventario reciente de adquisición.

Entre las razones que motivan la utilización de este método destaca la naturaleza de los insumos o productos cuando estos son perecederos por lo anterior, y con base en su fecha de caducidad, debe programarse de manera ordenada su aplicación al proceso productivo o, en su caso, su colocación en los mercados.

Ultimas entradas-primeras salidas (UEPS). De manera preferencial, se dará salida al inventario de reciente adquisición y se conservará el inventario que se adquiriera primero.

Este método se utiliza cuando existe proceso de ajuste de precio de los productos en los mercados, sobre todo los motivados por la inflación, por lo que los inventarios más recientes contarán con una relación costo-precio actualizada.

Costo promedio. Se sustenta en el cálculo de un costo promedio en el que se divide el valor de los inventarios existentes (en el que se han incluido las compras nuevas) entre el total de las unidades en existencia, donde se incluyen las unidades de compra.

Benchmarking

El benchmarking es una herramienta del marketing que consiste en lograr una mejora realizando un estudio de comparación con otra empresa no necesariamente de la misma industria, el benchmarking puede realizarse como empresa total, en un proceso en específico o en un producto igual o parecido, la idea es copiar la mejor manera de elaborarlo.

(J.Boxwell, 2008) Se denomina Benchmarking al estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. Estos estudios se hicieron muy populares especialmente en EE. UU. en la década de los '90, y un gran número de importantes empresas los han incorporado. Sin embargo, si no se cumplen ciertos requisitos o claves, se tornará difícil concretar los objetivos planteados. El Benchmarking no es sólo un estudio comparativo de datos. Sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas.

2.3 Conceptualizaciones

A continuación, se presentan algunos términos que se emplean durante el desarrollo de la investigación, de esta manera facilitar de alguna manera la comprensión de las ideas expresadas en el documento.

PPP o Ejecutivo de ventas: Vendedor o Promotor de Pedidos Programados

Sell In: Se refiere a las ventas que llevan a cabo los fabricantes a sus clientes directos.
(Fuentes, 2017)

Sell Out: Proceso en el cual el producto empieza a ser adquirido por el consumidor en el punto de venta. (Fuentes, 2017)

Distribución: es una variable que forma parte de la mezcla de marketing, junto con las variables de producto, precio y promoción. Su misión es colocar el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee o necesite adquirirlo. (Oliveros & Esparragoza)

Consumo Masivo: Empresas que se dedican a la venta de productos de consumo masivo, como por ejemplo las bebidas carbonatadas.

SKU: Stock-keeping Unit sin traducción literal al español sería código de artículo.

Bebidas Carbonatadas: Bebida saborizada que contiene CO₂ (Dióxido de carbono)

Oferta: Es una estrategia lanzada para atraer los clientes por medio de muchas estrategias entre ellas precio, tamaño, etc.

Demanda: Solicitud de pedido de un producto determinado por parte de los consumidores, a manera de satisfacer una necesidad.

Volumen de Ventas: Es un determinado número de productos que se venden en un determinado mercado por una determinada empresa.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Congruencia metodológica

Tabla. Matriz Metodológica

Tema	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variable	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Manejo del sell out en los clientes distribuidores de CBC Honduras	¿Cómo se maneja el sell out de los clientes distribuidores de CBC Honduras?	¿Maneja CBC actualmente indicador de sell out?	Analizar la medición de sell out de volumen de ventas de los productos en los clientes distribuidores de CBC Honduras.	Demostrar la importancia de manejar un indicador de sell out en los clientes distribuidores de CBC Honduras.	Distribuidores	Analizar el sell out de los clientes distribuidores de CBC Honduras
		¿Maneja CBC actualmente un indicador de sell out en clientes distribuidores?		Identificar los productos que poseen problemas en su rotación en este canal de distribuidores.	Benchmarking	
		¿Considera CBC importante una herramienta de sell out en sus clientes distribuidores?		Dar una herramienta que pueda ayudar a los ejecutivos del canal en las negociaciones de ventas con estos clientes.	Ejecutivos	
		¿Sería de mucha ayuda para los ejecutivos del canal una herramienta que mida el sell out en sus clientes?			Sell Out	

3.1.1 Variable de Estudio

Variable Independiente

- Distribuidores
- Benchmarking
- Ejecutivos
- Sell out

Variable dependiente

- Analizar el sell out de los clientes distribuidores de CBC Honduras

Variables de Estudio



Figura 12. Variables de Estudio

Según el objetivo de esta investigación sólo tomaremos dos variables independientes:

- Benchmarking.

➤ Ejecutivos.

Siendo el objetivo principal el análisis del manejo del sell out en los clientes distribuidores, estaremos enfocándonos en dos variables que consideramos nos pueden ayudar a entender cómo se maneja y poder dar una solución, la primera es el benchmarking entender un poco como lo manejan otras compañías para tratar de replicar y en segundo punto los ejecutivos de ventas, entender como manejan actualmente este indicador importante.

3.1.1 Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades (Categorías)
Benchmarking	Se denomina Benchmarking al estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. El Benchmarking no es sólo un estudio comparativo de datos. Sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas.	Comparativo de cómo se administra el sell out en otras empresas nacionales e internacionales en comparación con el que maneja CBC Honduras con sus distribuidores.	Benchmarking del manejo del sell out en los clientes distribuidores	Estadística de Rotación	¿Cuáles son los productos que venden?	Preguntas Abiertas
					¿Cuál es el producto más débil en ventas?	Preguntas Abiertas
				Herramientas que utilizan para la medición	¿Qué herramientas o software utilizan para medir el sell out de los distribuidores?	Preguntas Abiertas
Ejecutivos de Ventas	Es aquella persona que tiene encomendada la	Persona que labora para CBC honduras	Ejecutivos de CBC Honduras en el canal de	Levantamiento de Inventarios	¿Cómo levantan los inventarios de sus clientes?	Pregunta Abierta

	venta o comercialización de productos o servicios de una compañía.	que se encarga de toda la labor de ventas, tal como ser el levantamiento del pedido del producto, labor de ejecución en el punto de ventas.	distribuidores.		¿Poseen datos estadísticos de los volúmenes de sus clientes?	Pregunta Abierta
				Visitas a los distribuidores	¿Cuál es la cantidad de visitas que un ejecutivo debe hacer al día y a la semana?	Pregunta Abierta
					¿Cada cuánto visitan a los clientes los ejecutivos de ventas?	Pregunta Abierta

3.2 Enfoque, métodos y alcance

3.2.1 Diseño de Investigación

El estudio se realizará con el diseño de investigación narrativo para dar respuesta a las preguntas de investigación y objetivos, así mismo, se tomó el diseño de investigación-acción con visión emancipadora de tipo práctico.

3.2.2 Población

Se definió como población a los empleados que actualmente (2018) laboran en la empresa que tengan una relación directa y conocimiento suficiente del objeto de investigación, siendo en su totalidad 5 personas del canal y tres expertos del tema.

3.2.3 Muestra

Se aplicarán entrevistas con (42) preguntas abiertas cada una, se dirigen a un grupo determinado de (5) personas que poseen la información pertinente a la investigación es decir a un grupo de interés dentro de la empresa de acuerdo con su nivel de participación en el proceso a investigar como lo es la utilización de la estrategia sell out en la empresa para la que se está realizando dicha investigación, con el propósito de obtener respuestas de primera mano.

3.3 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.3.1 Instrumento

Para llevar a cabo el análisis documental se construyó un cuestionario en la cual será

desarrollado por la aplicación de un conjunto sistemático de 42 preguntas previamente diseñadas conforme a los objetivos de la investigación y así poder recopilar información o datos pertinentes y poder cuantificar las variables de estudio.

3.3.2 Técnica

Una vez recolectados los datos proporcionados por el instrumento se procederá al análisis documental respectivo según las respuestas obtenidas, que permiten una validación comparando los resultados de cada cuestionario.

3.3.3 Procedimiento Aplicado

Se realizarán entrevistas a los ejecutivos de ventas y expertos en el tema de estudio, será mediante la contestación de un cuestionario, se realizarán entrevistas personales y entrevistas telefónica.

(Sampieri, 2004) Un entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes (Entrevistados), el entrevistador va haciendo preguntas al respondiente y va anotando las respuestas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el siguiente capítulo se detallará el análisis documental e interpretación de los resultados obtenidos de las entrevistas a los expertos en el estudio, se dará respuesta a todas las preguntas expuestas en el instrumento de recolección de datos, se realizará una matriz FODA con el fin de entender o resumir las ideas o análisis de los entrevistados y se estará dando una sugerencia de aplicabilidad para mejorar los puntos débiles dentro de la matriz FODA.

4.1 Entrevista

El siguiente cuestionario se realizó a manera de entrevista, en dos partes una que será enfocada a aquellas personas que se encuentran dentro de la compañía, los ejecutivos que actualmente laboran en el canal de distribuidores, estas son las personas que están en el diario vivir de los distribuidores, entenderemos y explicaremos el cómo ven ellos el canal desde su punto de vista, que herramientas utilizan y cuáles son los resultados que ellos manejan, la otra parte será en personas expertas en el tema que han manejado el canal en la industria de consumo masivo.

4.1.1 Análisis Entrevista a ejecutivos del canal

En Mercadotecnia se tienen dos estrategias de ventas de productos que son utilizadas por las empresas de acuerdo con la industria en la cual compiten, por lo general, en industrias de consumo masivo. Estas estrategias específicas se denominan: “Sell in” y “Sell out”.

Para comprender de una manera más amplia, se dará una breve explicación como introducción al tema.

Sell in: Son las ventas que llevan a cabo los fabricantes o empresas a sus clientes directos o intermediarios. Se utiliza para la etapa de lanzamiento de productos, una de las primeras actividades clave es “llenar el canal”; lo cual significa que llevamos a cabo “sell in” para los intermediarios existentes. Luego dentro del proceso, es que ese producto empiece a ser adquirido

por nuestros “shoppers” o “consumidor final” en el punto de venta. A esa venta al cliente final se le denomina sell out.

En medio del sell in y el sell out, está el inventario. La información de sell out se mide a través de servicios en cada industria específica. En el consumo masivo la más común es Scantrack de Nielsen. El Scantrack o Panel de Detallistas de Nielsen consiste así en una muestra de establecimientos representativa, que se mantiene constante a lo largo del tiempo y de la cual se recoge información periódicamente con el fin de obtener información proyectada. Con esto se presenta una nueva solución, basada en información con sistema de registros de scanning, dando información de ventas periódicas siendo una herramienta clave para la toma de decisiones en donde el objetivo primordial es un sólido crecimiento de las ventas y la rentabilidad, aspectos fundamentales para el éxito de toda empresa a largo plazo. Para esto se necesita identificar las tácticas estratégicas más adecuadas para aumentar las ventas de sell out por medio de la rotación de inventarios, para esto se utilizan escáneres portátiles que transmiten directamente los datos los cuales se utilizan para identificar el comportamiento de los consumidores finales.

El sell in se mide a través de la información interna de la empresa (ventas en volumen y unidades), pero la estrategia de sell out es la que establece la realidad de las ventas y el liderazgo en el mercado, las personas de ventas se enfocan principalmente en el sell in (Ventas / Trade Marketing). Para lograr el éxito de actividades de sell in y sell out, se requieren estrategias, buena planeación y ejecución.

Para esto se llevó la tarea de realizar entrevistas a los Asesores de ventas de CBC respectivamente. Como se detalla a continuación se formuló una serie de preguntas aplicadas al punto focal y las personas que tienen la información de primera mano, “Los Asesores de Ventas” de la empresa, específicamente de Tegucigalpa, Comayagua, Choluteca, San Lorenzo y Olancho.

Beneficios que se ofrecen a los distribuidores (Estrategias de sell out).

Los ejecutivos de ventas coinciden que no siempre utilizan estrategias de sell out en los puntos de ventas.

El ejecutivo Carlos Salgado nos comenta *“Esta estrategia sólo la utilizamos cuando hay poca venta”*

Entre los beneficios que obtienen los distribuidores al aplicar la estrategia de sell out, se mencionaron varias estrategias implementadas, entre ellos: promociones, bandeo de productos con baja rotación, venta de diez cajas y se regala una caja, precios especiales o rebajas por número de cajas compradas, rifas de canastas, descuento en algunos productos principalmente; ofreciendo a dichos distribuidores beneficios como un retorno inmediato como ser el incremento en el volumen de ventas, el descuento favorece al distribuidor en cuanto a un menor incremento en su línea de crédito, rebaja el valor de stock del intermediario de venta, facilita la captación de clientes nuevos, de alguna manera u otra incentiva al distribuidor a centrarse durante un periodo determinado de manera especial en alguna promoción determinada según sea el caso.

Metas de volumen en el canal distribuidores.

El ejecutivo Herbert Aguilar comenta *“Aumentar las ventas en un 3% por mes versus el año anterior”*.

Como toda empresa se deben establecer metas a corto plazo para poder tener una

dirección hacia donde quieren llegar y cuál será la mejor manera para lograrlo, en el caso de CBC han detallado 2 principales metas a corto plazo, el aumento de las ventas en un 3% por mes y un desplazamiento de 200 cajas en 1 semana, entre las metas a largo plazo están aumentar las ventas en un 5% al año y vender de 1,000 a 1,500 cajas. Un punto importante que mencionar es que 2 vendedores expresaron desconocer las metas a largo plazo; esto puede ser un aspecto que puede debilitar el alcance de los objetivos por lograr al año. Por lo que el/los jefes directos deberían asegurar el manejo de metas de manera que exista un conocimiento oportuno para optimizar los resultados. Los asesores de venta reconocen la importancia de la estrategia sell out describiendo que se logra una rotación del inventario tanto para el distribuidor como para la empresa. Adicional a lo antes mencionado, opinan que los descuentos y promociones son herramientas de apoyo para llegar a sus metas por mes, obteniendo un 8% en producto carbonatado y un 5% en productos funcionales (Gatorade, energizantes, té, néctares). Los intermediarios siempre están interesados en acciones para mover su inventario y ganar por ello.

Rotación de los productos en el canal distribuidores.

El ejecutivo Raúl Polanco nos comenta *“Los productos más difíciles de vender son los productos nuevos, las innovaciones”*.

Algo que toda empresa debe de manejar, en este caso CBC, es tener un conocimiento completo de su mercado para cada una de sus líneas de productos, pues esto determina las acciones a planificar para obtener la mejor efectividad y eficiencia en el cumplimiento de las metas. En todo mercado existen la oferta y la demanda, la cual no es la misma para todos los productos que se distribuyen. Para esto es necesario tener una clara segmentación por productos,

conocer el ciclo en que se encuentran, el posicionamiento, perfil del consumidor final y competencia directa e indirecta para identificar oportunidades de negocio y así diseñar estrategias que realmente lleven al éxito. Sin dejar a un lado conocer qué posición ocupan con respecto a los productos competencia. Al identificar los productos que más se venden brindan una radiografía de mercado con respecto a la competencia, tomando decisiones con el objetivo de mantener o aumentar las ventas, así como tener un indicador de luz roja para productos que determinen que deben de realizarse cambios estratégicos. Entre los productos más vendidos por CBC se tienen los productos carbonatados (Pepsi Cola retornable y no retornable), funcionales (Gatorade), Petit, California, Te Lipton, Mountaim Dew, H2O, energizantes (AMP energizante, Adrenalina), jugos de néctar (Cosecha pura) colocándolos como favoritos para los consumidores finales, ganando el primer lugar en ventas la Pepsi Cola de 3 litros, 1.5 litros y 600 ml; considerados los productos estrella para la empresa, siendo su mayor fortaleza un mejor precio frente a la competencia que tienen identificada, la cual es Coca Cola, producto considerado como líder en el mercado. Tan importante es tener identificado el producto más fuerte, como el producto más débil debido a que el marketing-mix debe estar orientado a despertar el interés de los consumidores finales y estimular la referencia por parte de los intermediarios; los productos nuevos como Pepsi Black Ice, Grapette, Rica Roja, Fruta Fresca, Aloe, Pepsi Cola botella de vidrio, etc. se encuentran en periodo de aceptación e introducción en donde una medición continua de las ventas es prioridad para determinar si las estrategias para estos productos es la adecuada o debe modificarse. Es fundamental conocer la principal fortaleza de dichos productos; por ejemplo, la Pepsi Cola Black Ice es un producto que no trae azúcar, la Pepsi Cola en botella de vidrio es de bajo precio, la Rica Roja sabe a chicle. Si se observa cada uno de los productos que menos se venden tienen una fortaleza específica que representa una oportunidad para reenfocar los esfuerzos de marketing. No dejando de lado la identificación de su debilidad. Por

ejemplo, Rica Roja puede promocionarse a través del bandeó (Te llaves 1 Rica Roja y te regalamos 1 churro) o la Pepsi Black Ice, si bien es cierto culturalmente no se les da mucha importancia a las bebidas carbonatadas light, puede realizarse una campaña orientada a un nicho de mercado (Personas que se preocupan por la cantidad de consumo de azúcar). Como personas que se preocupan por su imagen personal como por su salud. Determinado el costo-beneficio en la inversión en la implementación de dichas estrategias y como se diseñaría el marketing-mix.

Es fundamental para todo asesor de ventas tener un conocimiento profundo de los productos que vende, para lo que se debe analizar las características, atributos, funciones, ventajas y beneficios; pues hay que recordar que no se compra un producto en sí, sino que el consumidor final compra un beneficio. Pepsi Black Ice vende un beneficio, salud, siendo este el punto a centrarse en el momento de vender y tomarse el tiempo de que los intermediarios tengan este mismo conocimiento.

Es necesario comprender que la venta no es sólo un acto de intercambio de dinero por un producto o servicio, implica un panorama más amplio que va desde la evaluación del potencial de los clientes intermediarios actuales o futuros. Los asesores de ventas deben estar entrenados y desarrollar un instinto para identificarlos. Algunas ideas que los asesores de ventas mencionan son: referencias, estabilidad económica, estabilidad familiar, zona de riesgo – buro de crédito que es revisado por el departamento de crédito de la empresa, trayectoria con otros proveedores, historial de proveedores, tráfico de clientes, histórico de ventas, capacidad de entrega, ubicación del negocio, sondeo de venta de productos similares, etc. Lo que facilitará una selección precisa en beneficio de la empresa y la reducción de tiempo muerto para los asesores de ventas.

La baja rotación no está asociada con los precios altos, ejemplo de esto, se tiene la Pepsi Cola 3 litros, Lipton, Gatorade y Adrenalina; está relacionado con el costo - beneficio percibido por el consumidor final en la mayoría de los casos. Determinando si se pueden llevar a cabo

actividades de marketing para mover el inventario de estos productos o darles mayor eficiencia a los pedidos de la casa matriz. Todo este control ofrece el conocimiento oportuno para incrementar la efectividad de los asesores de ventas, obteniendo información clave de los procesos de ventas, apuntando a mejorar futuras visitas o crear nuevas oportunidades de ventas.

Un dato importante que se obtuvo de las entrevistas es que la variedad de productos que solicitan los intermediarios está relacionada con la demografía del lugar e interés particular de los habitantes de la región.

Carlos Salgado nos comenta: “Por ejemplo, en el sur se vende más la Pepsi familiar 3 litros, en Juticalpa el jugo en lata, en Olancho la economía es más estable, en el sur depende de la temporada, en cambio un intermediario de mercado los productos que más se venden son los de paso, y ya uno de montaña es más productos familiares como los 3 litros”

Como generar mayor volumen de ventas en el canal de distribuidores.

El ejecutivo Raúl Polanco comenta *“Si se necesita volumen (Sell in) se colocan las acciones a productos “carne”, sino en productos de baja rotación”*.

Lograr el interés de los distribuidores es el foco de las más creativas y agresivas estrategias de marketing y se le confiere gran parte la responsabilidad de la supervivencia del negocio. Se debe tener en cuenta que el distribuidor es el que llega al consumidor final y ahí radica su importancia. Para esto existe un protocolo que variará de acuerdo al asesor de ventas y el distribuidor, pero se pueden mencionar algunas directrices para obtener ese interés; mostrar el portafolio de todos los productos que se ofrecen, explicar los beneficios de los productos, ofrecer

la promoción Crece-Gana: Se llega a la meta de ventas en los últimos 2 meses y ganan un 3% en nota de crédito, presentarse como una empresa reconocida, explicar los porcentajes de ganancia por empaque al ser distribuidor, ofrecer entrega a su puerta, manejar siempre buenos precios para los distribuidores, se les explican las acciones de sell out.

Al consultar a los asesores de ventas cuales son las estrategias más efectivas en la distribución de productos, ellos enfatizaron el bandeo y La preventa – Se garantiza la entrega del producto en 24 horas para mantener existencia. La existencia de productos en un establecimiento es vital para el logro de las metas de cualquier empresa que vende productos de consumo masivo. la manera más eficiente de medir cuanto puede ser la venta de un producto al momento de llegar a realizar un pedido de venta en un distribuidor, los ejecutivos utilizan varios tips, aunque hasta cierto punto se podría decir que estos se manejan empíricamente pues no tienen a la mano información estadística que les puede ayudar a realizar el pedido, solamente cuentan con información de sell in histórica pero no de sell out, y eso se vuelve un impedimento ya que los clientes aducen que si bien es cierto han comprado determinado producto pero su rotación ha sido muy lenta y ese comentario queda muy vago ya que el ejecutivo no tiene información de que sea correcto lo expresado por el cliente.

Los resultados de ventas son medidos todos los días, semanalmente, quincenalmente, mensualmente para los cierres de mes y anualmente suministrando información necesaria para investigar la zona del país donde no se están cumpliendo las metas y poder identificar el problema ya sea en el desempeño del equipo de ventas, qué productos no están llegando a las metas y aplicar las respectivas medidas correctivas como bajar los precios, promociones, bandeo, descuentos, etc. Este proceso se realiza por zonas y luego por clientes; para lo que incluso se revisan los límites de créditos y facturas vencidas. Esto permite que se vaya comparando con las

metas a corto y largo plazo.

Los gerentes de ventas por zona llevan sus controles estadísticos, pero de acuerdo a la entrevista los asesores de ventas no tienen conocimiento de estos controles, considerando que estos son los motores generadores de ventas y quienes están en contacto directo con los intermediarios, deben de haber cambios al respecto y se haga del conocimiento a los asesores de ventas de estos controles estadísticos, sea quincenal o mensual, lo que facilitará la identificación del problema; pudiendo encontrar fallas en el número de visitas realizadas, las rutas planificadas, productos bajos en inventario desde las bodegas de CBC, teniendo el conocimiento de que la Pepsi Cola de 3 litros, de 2 litros, de 1.5 litros, de 1.25 litros, la de 600 ml, de 12 oz., la Mountain Dew y Petit son los productos con mayor rotación de inventario, ya que son los más solicitados por los intermediarios, permitiendo abastecer anticipadamente las bodegas y evitar el bajo inventario que se traduce en pérdidas de ventas. Así como tener identificados los productos con baja rotación de inventario como ser la Pepsi Cola mini lata, Rica Roja, la Cerveza Brava y los productos innovadores como Grapette, Fruta Fresca Aloe y Coco.

Los asesores de ventas mantienen una comunicación constante con los distribuidores y esto depende de la ciudad, estas visitas pueden programarse cada 3 días o cada 8 días y llamadas por celular a diario y las zonas foráneas se visitan cada 15 días, monitoreando vía celular cada semana. Obteniendo una efectividad de aproximadamente del 90%. Estas visitas son planificadas con anticipación para mantener o mejorar la efectividad.

CRONOGRAMA DE VISITA EJECUTIVOS DE VENTAS

NOMBRE DEL EJECUTIVO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Carlos Salgado	3	13	10	1	14	5
Herbert Aguilar	8	15	5	6	2	4
Jose Palacios	6	5	9	4	4	9
Raul Polanco	10	3	10	10	3	4

Figura 13. Cronograma de visita de los ejecutivos de ventas.

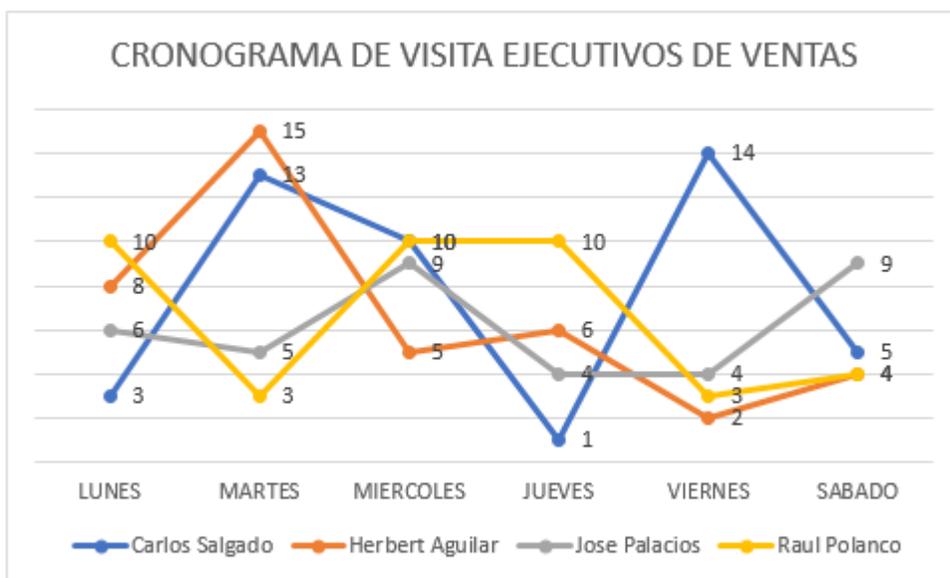


Figura 14. Cronograma de visita de los ejecutivos de ventas.

El tiempo de cada visita efectiva depende del intermediario, el cual puede variar en un rango de 15 a 60 minutos en los casos de revisar productos.

Según la opinión de los asesores de ventas al tener un sistema de manejo de sell out consideran que la mejor manera de alinear la estrategia con los intermediarios, para que ellos comiencen a realizar sus pedidos en orden y tiempo, podría ser el mapeado para mantener abastecido, llamar 2 ó 3 veces por celular para conocer el movimiento de los productos de baja

rotación e inventariar al cliente y registrar que cantidad de producto tiene versus el estado de cuenta, inculcar al cliente un compromiso en donde no desvíe el dinero en el producto de menor rotación o uso para otros fines.

Una vez que se tengan los pedidos en orden de los clientes mayoristas de acuerdo con su rotación de inventario sistematizada, la mejor estrategia interna de CBC para replantear los procesos de visitas a los intermediarios sería a través de una mejor organización que sea más efectiva, por ejemplo, 1 visita en zona foránea lleva 3 horas en llegar y 3 horas de regreso, se va todo el día en una sola visita. Se podría hacer una nueva organización de acuerdo con la ubicación de los clientes en zonas foráneas. También el tiempo de visita programado en una zona específica.

El ejecutivo Carlos Palacios nos ejemplifica *“Amapala dar 2 días para aprovechar el área de oportunidad. En el tema de los viáticos sólo el asesor de ventas de Choluteca y San Lorenzo recibe viáticos, considerando que se puede implementar mejor control de viáticos, por medio del cumplimiento de visitas programadas”*.

Entre los procesos que se pueden incluir dentro de los procesos de venta a clientes una vez que se cuente con más tiempo disponible, ya que se reducirían las visitas no efectivas, los asesores de ventas coinciden en que ese tiempo podría usarse en beneficio de la empresa buscando nuevos clientes y tener una mejor efectividad en el aumento en las ventas.

Medición de la efectividad de las estrategias de sell out.

Las acciones de sell out se implementan de acuerdo a la necesidad que se posee, y esta puede variar por cada punto de venta, es decir, no se colocan acciones unánimes, se pueden tener muchas a la vez en el canal pero cada cliente con una acción distinta, y no necesariamente se utilizan para desplazar producto de baja rotación, también se realiza para mover producto de alta rotación y que el cliente puede comprar más es decir para “inyectar” más producto al distribuidor, y la más conocida es por baja rotación del producto.

En la actualidad los ejecutivos de ventas no poseen un determinado seguimiento de sell out de las acciones de desplazamiento que realizan en sus productos que poseen problemas en un determinado punto de venta, la manera de medir la efectividad es mediante la recompra del distribuidor, que no necesariamente está alineada a que ya se haya rotado el producto.

El ejecutivo Raúl Polanco nos comenta *“Los resultados son favorables al momento de implementar una acción de sell out, se nota cuando se realiza una acción”*.

Como se puede identificar en el comentario textual del ejecutivo, es más una percepción que una realidad ya que no poseen ninguna estadística que les ayude a entender si la acción fue de provecho o no. Toda estrategia necesita ser medida por periodos constantes de tiempo y así determinar su efectividad; entre ellas mencionaron, el alcance de metas, volúmenes de ventas, aumento en las ventas mensuales, recompra del producto; las que deben ser medidas con el objetivo de hacer correcciones de ser necesario o si las estrategias establecidas están funcionando de la manera esperada o incluso está superando las expectativas.

“Se identifica que producto es el que más compran. Por ejemplo: Tienen en inventario 1,000 unidades de un producto, para bajar ese inventario se les recomienda poner 500 en bandeó o en promoción y recibirán una bonificación en siguiente compra, pero va a tener que comprar ese producto al tiempo en que hagan el bandeó o la promoción; amarrándolo con la siguiente compra en volumen”.

Ejecutivo Carlos Salgado.

Análisis FODA de entrevista a Ejecutivos del canal

Mediante este análisis FODA nos permitirá entender la situación actual en el canal de distribuidores con respecto al sell out, visto desde el punto de vista de los ejecutivos del canal, siendo estas las personas que están en el día a día de todas las exigencias que demanda el canal mismo.

F

- La diversidad de los productos
- Opciones de precios y descuentos

O

- Oportunidad en el mercadeo de los productos.
- Software de manejo de inventario en el distribuidor, medición del sell out.
- Mejorar la estrategia de sell out en los distribuidores.

D

- Manejo del inventario en el distribuidor.
- No medición de la efectividad de las promociones.
- No manejo del sell out del distribuidor.

A

- Problemas de vencimiento de productos.

4.1.2 Análisis de entrevistas a expertos en medición de sell out.

Manera correcta de medir un sell out

Héctor Sánchez nos comenta *“Todo dependerá del recurso que se tenga”*.

La mejor manera de tener una medición de sell out en clientes distribuidores, es decir, en donde como empresa no se tiene el control total, los expertos nos dan ideas de cómo debería de manejarse, coinciden que todo dependerá del recurso que se posea para invertir ya que existen desde opciones muy avanzadas hasta opciones muy empíricas pero que a la vez misma generan el impacto deseado, en todo caso poder tener una medición de sell out en este tipo de clientes.

Debe de ser un compromiso en ambas direcciones, es decir, tanto CBC Honduras como el distribuidor deben de estar con el pensamiento puesto en la misma dirección, por consiguiente, se debería considerar que ambas partes deben de invertir en esto ya que no solamente es un beneficio para CBC, sino que es un beneficio mutuo.

Existen muchos casos de éxito, por ejemplo: Walmart, el gigante de cadenas de supermercados uno de sus pilares para poder alcanzar el éxito es el manejo de sus inventarios o el manejo del sell out, si bien es cierto esta empresa ha invertido millones para poder obtener esos excelentes resultados que posee en la actualidad, también existen muchas pequeñas empresas que manejan bien sus inventarios y no necesitan invertir grandes cantidades de dinero, por eso se considera que ambas partes deben de apuntar en la misma dirección.

Por el conocimiento que poseen los expertos en el tema consideran que la mayoría de estos distribuidores con los cuales trabaja CBC, accionan de una manera empírica, los cuales no poseen las premisas básicas del marketing como la exhibición de los productos, layout de

bodegas, etc.

Uno de los factores más importantes para que se pueda implementar en una medición de sell out en clientes distribuidores es contar con una plaza de mercaderista, ya que este juega un papel muy importante en el levantamiento y desplazamiento de inventarios en el punto de venta, compañías como Kimberly Clark, son ejemplo del cómo manejar bien un sell out en clientes distribuidores y uno de sus pilares para que funcione es poseer un plaza de mercaderista, el cual debería de enviar la información de inventarios al ejecutivo un día antes de la visita de este al cliente, así podría tener tiempo para preparar una mejor estrategia de negociación de volumen.

“Si el levantamiento del inventario lo hace el ejecutivo y no un mercaderista puede haber una dispersión de +/- 15%”. Héctor Sánchez.

A la situación actual de CBC lo recomendable serían dos plazas de mercaderista es decir uno por cada dos ejecutivos de ventas, el costo estimado por cada plaza incluyendo su salario más viáticos es de \$1,500 dólares mensuales, pero el impacto y la importancia de esta plaza en el proyecto de medir el sell out es fundamental.

Con respecto al levantamiento de los inventarios en la bodega del distribuidor para luego realizar los análisis de sell out los expertos consideran que va a depender de la situación para identificar quien debe ser el responsable, pues todo lo dictará que tan bien maneje el distribuidor su bodega, por ejemplo, si el distribuidor es un cliente como Walmart se dejaría a ellos el levantamiento de su inventario, pero si nos vamos a la situación actual de los clientes distribuidores de CBC Honduras lo más adecuado será que lo maneje el ejecutivo de ventas ya que el distribuidor no tiene la capacidad para poder realizar un buen trabajo, adicional, lo

adecuado será que ese levantamiento lo realice al momento de la visita, es decir, 1 o 2 veces por semana y la medición de sell out debería de ser mensual, ya que es este el periodo de tiempo en el cual se miden las metas de los ejecutivos de ventas como de CBC.

Beneficios de poseer una medición de sell out

En síntesis, David Velásquez nos dice *“Nos afecta en colocar el producto al distribuidor. Actuar muy tarde, dándose los casos de exceso o falta de inventarios, producto dañado, cartera de clientes con facturas vencidas, etc. Es donde se hace necesario un sistema modelo operativo de logística, distribuidor – empresa (bodega)”*.

Poseer una medición de sell out en clientes que sirven de go to market para una compañía de consumo masivo, clientes donde no posee control alguno de la bodega, viene a generar grandes beneficios tanto para el proveedor (CBC) como para el cliente (Distribuidor), son muchos los indicadores que se mejoran al poseer esta información. A continuación se detallan algunos:

- ❖ **Días piso:** Se mejora el indicador de días piso en bodega del distribuidor, ayudando así a no tener producto por mucho tiempo estancado en la bodega, sino, teniendo la cantidad justa para los días pisos que la industria maneja, los expertos consideran que en el tema de bebidas para un canal de distribuidores debería ser una cantidad de 15 días piso; en la actualidad se estima que poseen hasta 60 días piso.

- ❖ **Ciclo de Conversión de Efectivo:** Este es un indicador que se ve afectado en ambas direcciones, tanto el proveedor (CBC) como el cliente (Distribuidor) mejorarán el ciclo de conversión de efectivo, podrán contar con la plata en menos tiempo ya que el sell in se vuelve el desplazamiento y no en sobre stock.

- ❖ **Venta Sell in:** La venta sell in al momento de iniciar con este proyecto se ve afectada ya que normalmente se encuentra con un sobre stock el cliente, y debe de dejarse de vender hasta desplazar el producto con fecha larga de estar en bodega, pero una vez se trabaje el tema del sell out, el sell in se empieza a mejorar, esto consecuencia de encontrar oportunidades en productos que no tienen un impulso de venta por no tener medición de su rotación.

- ❖ **Cartera de Crédito:** Este es uno de los indicadores que más se afecta, el dinero rota más rápido, ya que en este momento la venta (Sell in) es lo que da el límite de crédito y no lo que el cliente desplaza, es por eso por lo que el cliente se atrasa en su pago ya que el producto no se ha desplazado en su totalidad.

- ❖ **Producto Vencido:** Al poseer una medición de sell out, podemos detectar por estadística y no por feeling fácilmente que productos poseen problemas de rotación y tomar planes de acción para rotar el producto sin necesidad que se venza en el punto de venta.

- ❖ **Mejor planificación de metas:** Poseer medición de sell out, nos ayuda a mejorar nuestra planificación de volumen de ventas en el año, con volúmenes acorde a lo que demanda la

industria, pensar más en el consumidor final que en el distribuidor y no al revés como se realiza en este momento, crear estacionalidades de sell out y no sell in, los expertos recomiendan que las metas hacia los ejecutivos deberían ser por sell out y no por sell in, ya que este último es consecuencia del anterior.

- ❖ Gestionar mejor el portafolio de productos: al momento de medir un sell out se puede entender mejor donde están las oportunidades en los productos de menor rotación y se pueden realizar acciones comerciales orientadas a estos productos en específico, e incluso se pueden colocar metas a los ejecutivos de sell out de los productos con menor rotación.

Según la experiencia de los expertos, en que está fallando CBC en el manejo del sell out en sus clientes distribuidores

David Velásquez nos dice *“Implementando un modelo de sistema de atención directa a través de asesores logísticos que generen una concientización a los distribuidores de la importancia de tener un registro ordenado de los consumidores Lo que ayudaría a tener un mejor control de este indicador evitando que los productos compartan espacio con productos de la competencia, exhibir mejor los productos, no sólo ser un producto que ocupa un espacio, sino a través de la diferenciación enfocados en las fortalezas de estos productos en los diferentes puntos de ventas”*.

Los expertos coinciden en que una de las principales razones por la cual CBC está fallando en el manejo de su sell out es la indiferencia que se ha tenido para con este canal que si bien es cierto es muy importante en cuanto a su volumen percibido no se ha logrado sacarle el máximo de su provecho, no se ha invertido absolutamente en nada. Adicional los clientes (Distribuidores) no poseen las herramientas ni el conocimiento para poder manejar de la mejor manera su negocio.

La manera de como CBC aborda estos clientes es muy empírica, y su pensamiento es el mismo de cómo tratar con un cliente directo y no un cliente más especializado, se piensa solamente en el sell in y no en su sell out que al final este es el que dicta la venta, existe un gran riesgo de compañía con esos clientes por la manera en cómo se manejan, pero el problema es que la empresa misma no está dispuesta a sufrir un mes en este canal para corregir el problema.

4.2 Aplicabilidad

La aplicabilidad de esta investigación se realizará mediante un plan de acción en base al aspecto más importante el cual ronda toda la investigación de dicha tesis, que es el manejo del sell out en los clientes distribuidores de CBC Honduras, se recopiló información de los ejecutivos del canal los cuales están en primera fila y viendo las necesidades del canal, también se recopiló información por parte de un panel de expertos en el tema, es de ahí de donde salen la mayoría de ideas de cómo se podría dar respuesta a los objetivos de esta investigación.

Dicho plan de acción está orientado en el objetivo número tres de la investigación:

- Dar una herramienta de medición de sell out que pueda ayudar a los ejecutivos del canal

en las negociaciones de ventas con estos clientes.

Se propondrá a la gerencia del canal de distribuidores de CBC Honduras opciones viables con sus respectivos costos para una futura inversión, estas herramientas que se propondrán podrán ser una opción para dar mediciones de sell out en los clientes distribuidores, se buscarán opciones que se adapten a las especificaciones y recomendaciones que nos proporcionaron tanto los expertos en el tema como así mismo los ejecutivos de ventas del canal.

La opción que se buscará será la que la que pueda ser compatible con la manera de cómo se trabaja actualmente en el canal de distribuidores de CBC Honduras, la manera en que se visita los clientes distribuidores es la misma de cómo se atiende a un cliente directo es decir cómo se atiende una pulpería o un mercadito, el ejecutivo de ventas tiene una frecuencia de visita 2 veces por semana, en esta visita se realiza labor de levantamiento de pedido del distribuidor con un smartphone esto es lo que hemos llamado sell in, lo que buscaremos será que en este mismo proceso el ejecutivo pueda mediante un software levantar inventario del producto que está en la bodega del distribuidor utilizando el smartphone que ya utiliza para hacer el pedido, esto puede lograrse mediante una app (Abreviatura de la palabra application)

En la actualidad el canal de distribuidores de CBC Honduras no cuenta con el presupuesto necesario para poder invertir grandes cantidades de dinero en la adquisición de un software que nos pueda dar una medición del sell out en sus clientes distribuidores, para poder atacar ese problema tendremos que proponer soluciones de software de bajo costo e incluso gratuitos a manera de que no sea un impedimento el dinero al momento de querer aplicar el estudio de dicha tesis por parte de la gerencia del canal de distribuidores de CBC Honduras,

adicional tenemos que conseguir una solución que sea compatible con las herramientas utilizadas actualmente como ser el Smartphone que utiliza el ejecutivo de ventas.

Software de medición de sell out de ventas

Son muchos los software que existen en la actualidad que pueden darnos una medición clara y concreta del manejo de inventarios de un distribuidor, van desde los más especializados y con un perfil bastante grande como lo es SAP (Systeme Anwendungen und Produkte) o en español Sistemas, aplicaciones y productos, hasta aquellos software gratuitos que igual dan una funcionalidad sin necesidad de realizar grandes inversiones, para efectos de la aplicabilidad de esta tesis vamos a utilizar las herramientas que tenemos al alcance así como una baja inversión a manera de que esta propuesta se vuelva una realidad.

Sin duda alguna estamos viviendo una de las épocas donde la tecnología ha venido a jugar un papel muy importante en la vida cotidiana de las personas, y en la parte profesional ha sido un factor determinante para el crecimiento de las compañías, la mayoría de estas utilizando el medio de las Aplicaciones (App) para poder llegar a sus consumidores, tanto a nivel de servicio como en su operatividad misma, las aplicaciones son comúnmente utilizadas por las empresas para mejorar su performance.

Una (App) es una aplicación informática diseñada para ser utilizada o ejecutada por un teléfono inteligente (Smartphone) y otros dispositivos móviles como por ejemplo tablets, estas permiten a los usuarios poder acceder a un conjunto de tareas de cualquier tipo con fines de diversión, trabajo o simplemente informativos.

Siendo estas (apps) una de las principales herramientas utilizadas por las compañías en la

actualidad, estaremos buscando aquellas que se adecuen a la necesidad plasmada en dicha investigación, se ha encontrado varias opciones de aplicaciones que dan el servicio de manejo de inventarios con finalidad medición de sell out, existen desde las más especializadas hasta las más básicas, ha sido una tarea difícil poder encontrar la que más se adecue a la situación actual del canal de distribuidores de CBC Honduras, a continuación daremos dos alternativas de cuales podrían utilizarse para levantar inventarios de cada punto de venta.

Stock Controller

Stock controller es una aplicación diseñada para gestionar de forma sencilla y rápida los inventarios de un o más almacenes a la vez, creada por Camcode fue nombrada para los premios Overall awards – Best Business & Finance App en el año 2015 y se encuentra en la posición 6 del top 30 Inventory Management, Control and Tracking Apps, se encuentra disponible para iOS y Android, posee una versión gratuita que para fines de lo que se necesita en el canal de Distribuidores de CBC Honduras funcionaría de la mejor manera, su manejo es muy fácil y no se podría acoplar fácilmente en el smartphone del ejecutivo de ventas, a continuación se detalla cómo debe ser el manejo de la aplicación:

Descargar la aplicación es sencillo, en su dispositivo Android se va a la opción de Play Store se busca la app stock controller – inventarios, se descarga la aplicación que posee un tamaño de 11 MB.

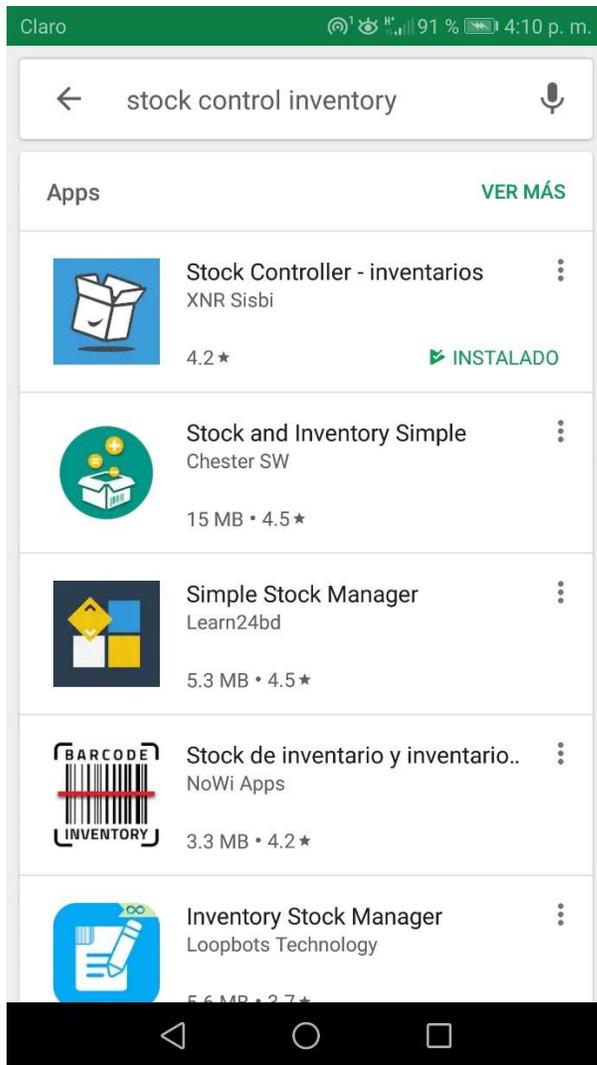


Figura 15. Buscador de aplicaciones en play store.

Una vez descargada la aplicación se crea usuario tal cual funciona con cualquier otra aplicación, lo primero que se recomienda es crear los almacenes (Distribuidores), seguido los Tipos de Productos, Productos, Proveedores, Clientes (Esta última opción no se recomienda utilizarla ya que para efectos de la aplicación al canal de distribuidores no será de ayuda), esto lo podrán ver en la opción AÑADIR DATOS.

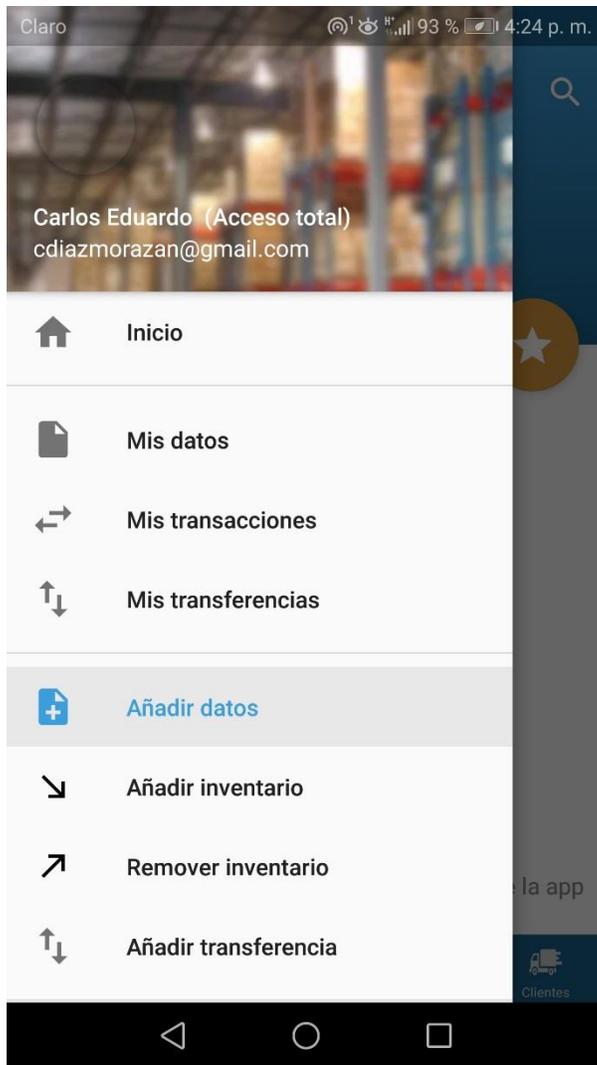


Figura 16. Menú principal de Stock Controller

Aparecerá una tabla de opciones como la siguiente.

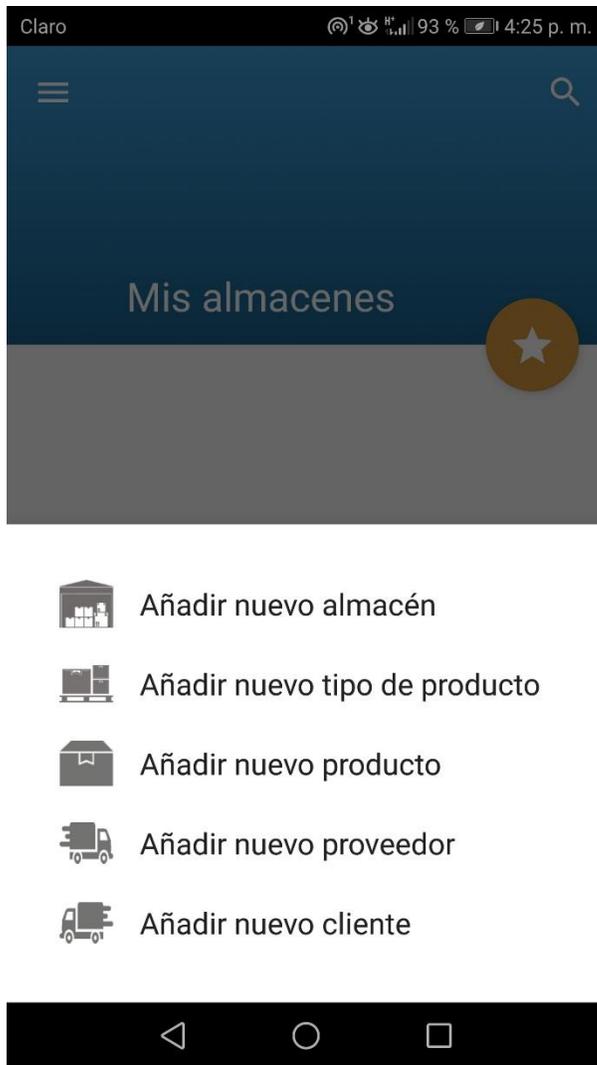


Figura 17. Acciones de la aplicación Stock Controller

La opción crear almacén será una de las más importantes ya que será donde vamos a crear todos los distribuidores que posee el ejecutivo de ventas ya que la finalidad es que cada vez que este lo visita pueda levantar el inventario que está en el punto de venta, al momento de crearlo tendrá que colocar el Nombre del Distribuidor, el código del cliente que es similar al número de identidad (valor único), estos básicamente son los más importantes, son los que diferenciarán al cliente de cualquier otro que posea el mismo nombre.

Claro 93 % 4:25 p. m.

☰ Añadir nuevo almacén

Nombre Distribuidor Sabana Grande

Código 3042013

Descripción _____

Localización Sabana Grande

Guardar

Claro 93 % 4:26 p. m.

☰ Añadir nuevo almacén

Nombre Distribuidor El Porvenir

Código 3042050

Descripción _____

Localización El Porvenir, Fco Morazán

Guardar

Figura 18. Acción de añadir nuevo almacén

La opción de tipo de producto nos ayudará a diferenciar si el producto del cual estamos tomando el inventario es una bebida carbonatada, es un energizante, un jugo, etc. También es importante registrarlo.

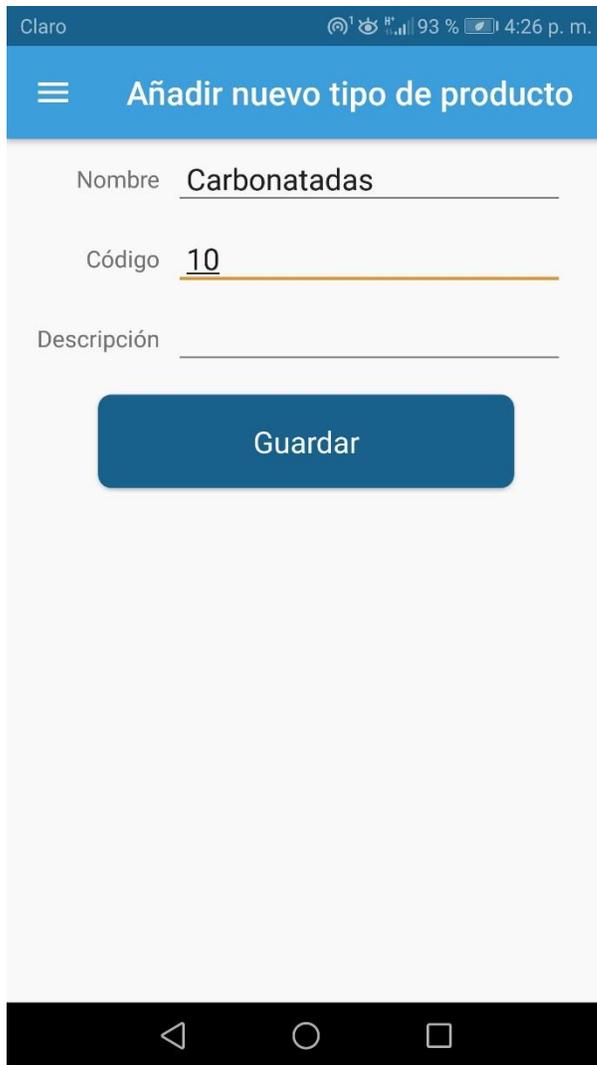


Figura 19. Acción de añadir nuevo producto en la aplicación

Siguiente viene una de las opciones a parametrizar más importantes, esta es el añadir los productos, es decir los Sku's que se manejan en los distribuidores, lo bueno de esta opción es que se debe de crear una sola vez, es decir este listado nos servirá para levantar inventarios de todos los distribuidores.

Claro 92 % 4:27 p. m.

Añadir nuevo producto

Añadir foto Escanear un código de barras

Nombre Pepsi 3 litros

code AA015001

Tipo de unidad Cajas

Tipo Carbonatadas

Descripción

Precio unitario de ref. (excl. impuestos) 1 €

Figura 20. Formulario para nuevo producto

La última parametrización que se hará será la de proveedor, esta solamente será una, la cual consideramos a CBC como el único proveedor, este campo es obligatorio al momento de levantar inventarios.

Claro 98 % 4:58 p. m.

☰ Añadir nuevo proveedor

Nombre Cbc

Código P00

Descripción _____

NIF _____

Email _____

Núm. de teléfono _____

Dirección _____

Código postal _____

Ciudad _____

Guardar

Figura 21. Formulario para nuevo proveedor

Una vez creadas todas estas opciones se puede comenzar a utilizar la aplicación levantando inventarios; en la opción de MIS DATOS, los asesores podrán ver todo lo que han creado. Ahora vamos a tomar el inventario de uno de los almacenes que creamos, en este caso levantaremos el inventario de Pepsi 3 Litros del distribuidor de El Porvenir.

Para tomar el inventario es necesario irse a la opción Añadir Inventario que está en la opción principal de la aplicación, luego en la ventana general, se debe de elegir la opción del almacén que se desea para realizar el inventario, en este caso será el de Distribuidor El Porvenir,

así mismo, la fecha en que se está tomando el inventario, luego se pasa a la ventana de entrada en la opción de introducir el código de barras, se coloca el código del producto, seguido a ello se colocan los valores de inventarios con los que se cuenta.

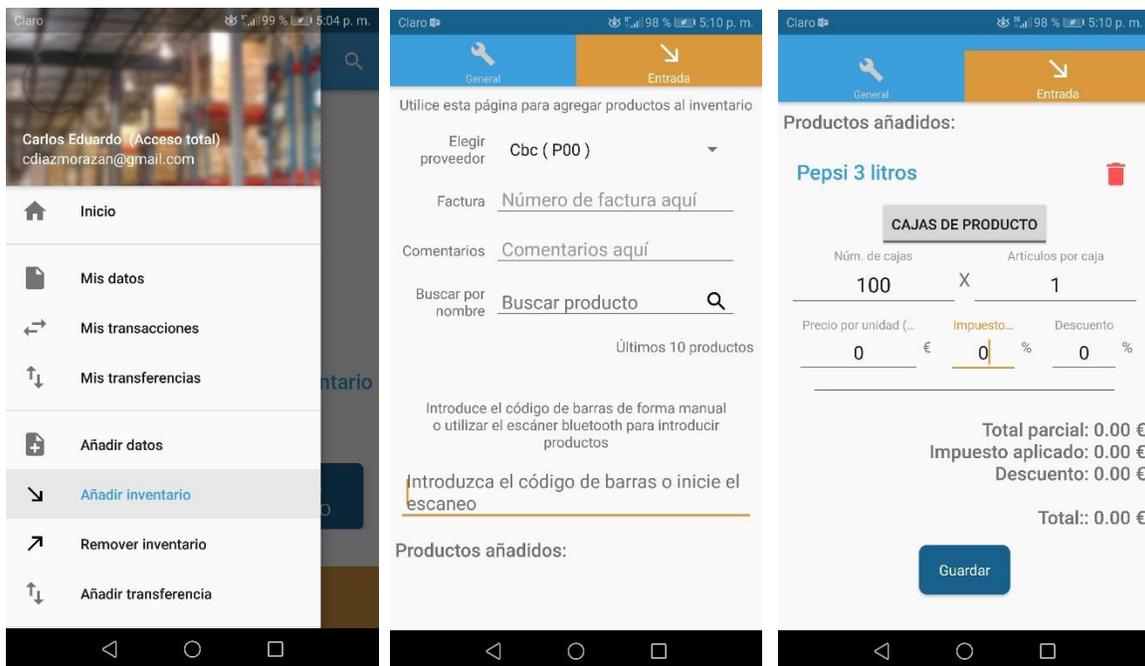


Figura 22. Levantamiento de inventario

Básicamente esa es la manera de cómo se debería de realizar la toma de inventarios en los distribuidores que visita el ejecutivo de ventas, las siguientes opciones que se mostrarán son las que ofrece la aplicación. En la parte del menú principal, está la opción de estadísticas, la cual proporciona resúmenes de los inventarios tomados de los diferentes almacenes, así como el total de lo que el usuario a inventariado, esta opción nos servirá para poder descargar la información de los resúmenes de ventas los cuales no se pueden modificar ó crear, este sería uno de los límites que posee la aplicación, es importante destacar que los informes de ventas de Stock Controller son muy asertivos y se puede trabajar con ellos; entre los informes que están se podrían ver: inventarios por almacén, inventarios por tipo de producto, inventarios por fecha y por almacén, etc.

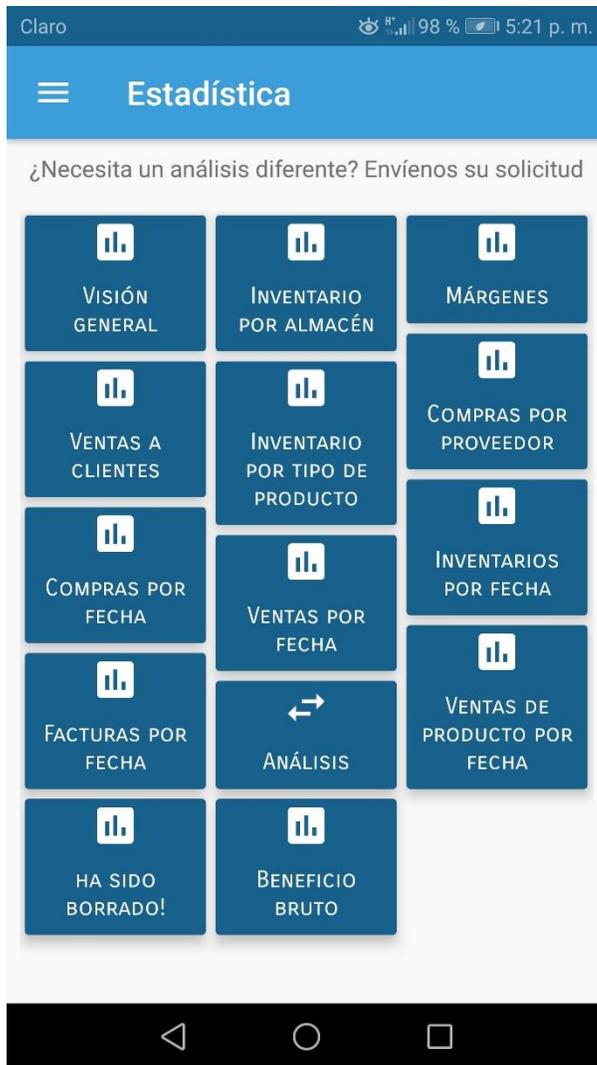


Figura 23. Menú de informes estadísticos

Una vez se haya generado el reporte se puede compartir en formato PDF o xls, lo envía directamente al correo que se utiliza como usuario de la aplicación, también, se puede ver en la pantalla principal de la aplicación los niveles de inventarios que se van obteniendo en el transcurso de las visitas.

El jefe de ventas del canal será el encargado de recibir toda la data generada por los clientes del canal, podrá realizar las cruces de variables, un ejemplo de ello, será cruzar la base de sell in realizada en la última visita versus el inventario que tiene actualmente, así podrá

observar el comportamiento del desplazamiento de los productos en el punto de venta, después de pasado tres a cuatro meses se tendrá una masa crítica y se podrá determinar cuál es la cantidad de sell out que posee cada cliente y el canal mismo en un periodo de un mes, es decir se podrá decir con certeza que el canal vende determinada cantidad mensualmente, y partiendo de esa información se puede realizar una mejor planeación mensual y anual, a la vez misma cambiar el enfoque de la fuerza de ventas a pensar en cómo desarrollar la venta sell out y ya olvidarnos de la venta sell in.

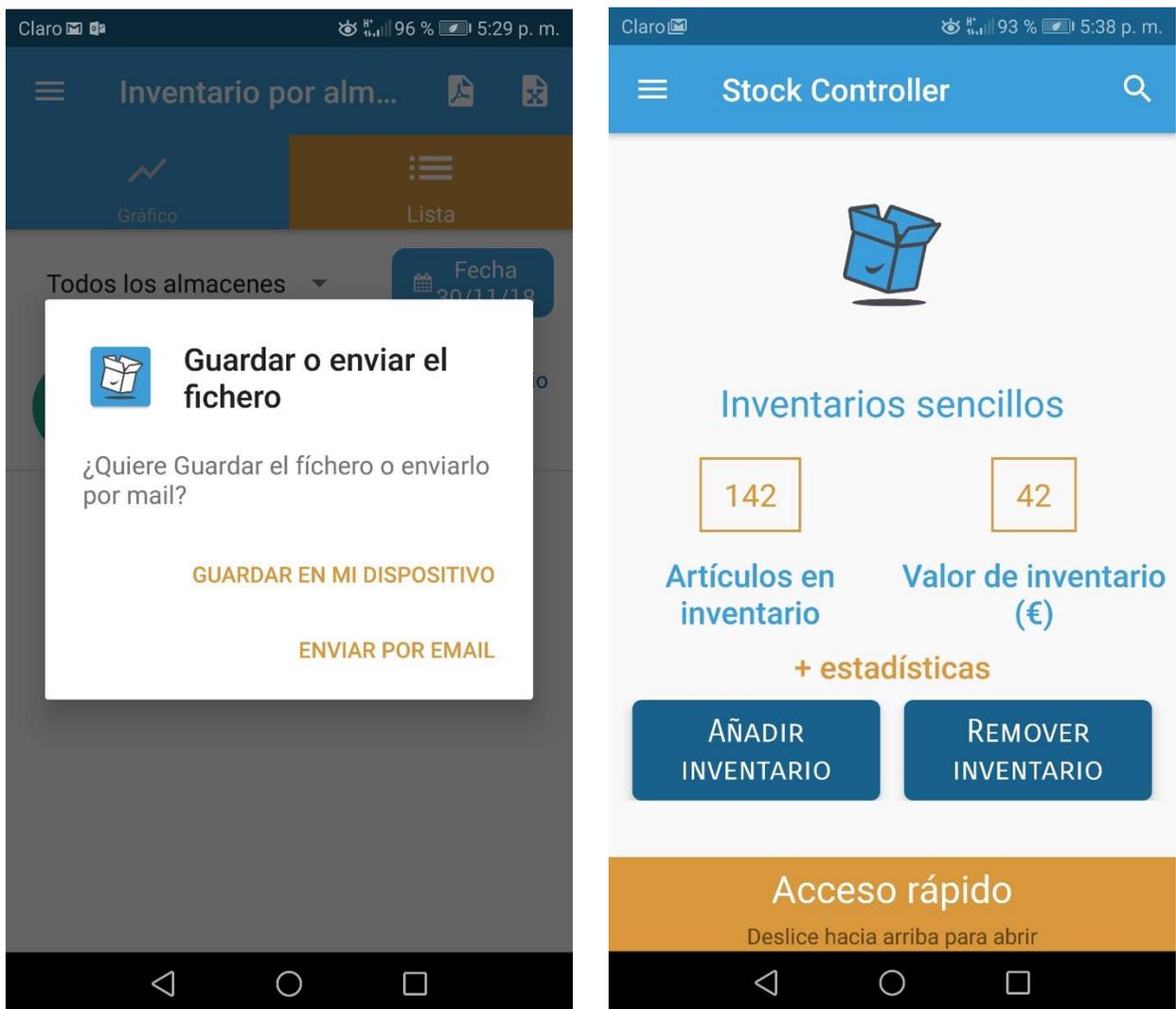


Figura 24. Guardado de datos

La implementación del proyecto tendrá una duración de 2 meses y medio, esto con el objetivo de poder realizar una excelente ejecución de dicho proyecto, el cual, consistirá desde capacitaciones hasta pruebas en la app con el objetivo de no tener inconvenientes al momento de la utilización de la aplicación.

Actividad	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	Descripción
Sprint	■	■										Dos semanas en donde se desarrolla el proyecto de implementación del nuevo proceso de control de inventarios con la app Stock Controller para el canal de distribuidores.
Lanzamiento de implementación del nuevo proceso - Comunicación interna			■									Las jefaturas encargadas del canal de distribuidores en conjunto con el departamento de recurso humano lanzan la campaña interna para dar a conocer la App que utilizará el canal de ventas, con el objetivo de dar a conocer su nuevo sistema de control sell out.
Desarrollo de capacitaciones de la App para todo el personal de la empresa				■								Con el objetivo de compartir la estrategia comercial a todos los colaboradores de la empresa, se procederá a enseñar como se usa la app, el objetivo comercial de stock controller y el beneficio que tendrá para CBC.
Reunión de asesores para capacitación integral del nuevo sistema de inventarios					■							Los implementadores, asesores de ventas y personal involucrado en el proceso se reunirán para una capacitación especializada en donde verán los nuevos procesos de manejo de inventario.
Implementación del sistema de control de inventarios - Stock Controller					■	■	■					Se comienza a utilizar la app por parte de los asesores de ventas en modo prueba, para empezar a alinear al equipo en las nuevas tareas.
Reunión de seguimiento a posteriori a la experiencia de uso de la App - cierre mes - Go live intermedio							■					En el cierre de mes se realizará una reunión para afinar más el proceso, en donde se compartirán opiniones de la experiencia antes de realizar el proceso oficial.
Stock Controller - Go live								■				En la primera semana del siguiente mes se comienza a utilizar formalmente la app stock controller en el canal de distribuidores.
Análisis semanal de ventas								■	■	■		Semanalmente la jefatura del canal realizará los análisis para medir el rendimiento de la fuerza de ventas con el nuevo sistema.
Evaluación de resultados											■	Se generará el primer reporte oficial de ventas y se evaluarán los resultados obtenidos.

Figura 25. Diagrama de Gantt Implementación proyecto

Impacto de la aplicación

Son muchas las ventajas que obtendrá la administración del canal con la implementación de una medición de sell out en los clientes distribuidores, principalmente cualitativas que con el conocimiento de estas se podrán volver cuantitativas, todo radica en la gran cantidad de información que se va a estar recopilando del canal, la cual será de mucha importancia en la estrategia comercial.

Una de las principales y más importantes ventajas que tendrá la administración del canal es poseer los niveles de inventarios que se tienen en el punto de venta, esto le servirá al momento de negociar volúmenes de ventas, podrá tener un mejor enfoque por producto, y podrá tener información del tiempo que tarda el distribuidor en desplazarlo, es decir sabrá exactamente en cuanto tiempo desplaza determinado sku, a la vez misma podrá gestionar de una mejor manera los pagos ya que deberá de venderle al cliente lo que realmente puede desplazar en el tiempo autorizado de un crédito (15 días), y si desease vender más de lo que desplaza normalmente deberá de pensar en estrategias de sell out para que su sell in se incremente y no se pierda el plazo de los 15 días plazo.

Uno de los beneficios cuantitativos que se obtendrían es la mejora significativa de los productos con vencimiento, esto como consecuencia de los elevados niveles de inventarios que se manejan actualmente en el canal los cuales son de entre 60 a 90 días, actualmente se posee un 0.65% de producto vencido, que equivale aproximadamente a \$12,000 dólares mensuales, se estima que con la implementación de la medición de sell out puede reducirse en un 80%, equivalente a un ahorro de \$9,600 dólares mensuales.

Otro de los beneficios que conllevará la implementación de la medición de sell out es el ahorro en los costos de distribución adicionales que se utilizan para cubrir las fluctuaciones de

volúmenes elevados, los excedentes de fluctuaciones de volúmenes de ventas actuales generan un costo adicional de \$21,000 dólares mensuales, si estima una reducción en un 70% equivalente a un ahorro de \$14,700 dólares mensuales.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ❖ De acuerdo con lo investigado se ha encontrado que en la actualidad CBC Honduras no maneja ningún tipo de medición de sell out en el canal de distribuidores, lo cual provoca que su equipo de ventas no posea información importante de cuanto es el desplazamiento de volumen que poseen los clientes a sus consumidores finales.
- ❖ Actualmente los productos donde mayor problema se tiene en términos de rotación en el punto de venta del distribuidor son los productos innovación Pepsi Light, H2OH, Fruta Fresca Aloe, Fruta Fresca coco, ya que estos no poseen el nivel de pull deseado.
- ❖ En base a la investigación realizada en el tema de sell out se puede concluir que este indicador es un pilar fundamental en este tipo de canal de distribución, y el manejo o el conocimiento de este kpi's en su mercado dicta el buen funcionamiento de los distribuidores.
- ❖ En función de la investigación realizada, se encontró que no es necesario realizar grandes inversiones para poder tener una medición de sell out, existen muchas plataformas tecnológicas que facilitan esta medición.

5.2 Recomendaciones

- ❖ Recomendamos a CBC Honduras, poder implementar un sistema de medición de sell out en el canal de distribuidores, a manera de que se cuente con datos estadísticos de este indicador tan importante.
- ❖ Se recomienda a CBC Honduras rebajar los niveles de inventarios y a medida se vaya mejorando la venta sell out ir subiendo hasta recuperar los niveles que se manejan actualmente.
- ❖ Se recomienda a CBC Honduras dar mayor prioridad en las estrategias de sell out realizadas en los distribuidores a los productos nuevos, ya que estos son los que presentan mayor problema en la rotación del inventario en la bodega.
- ❖ Se recomienda poner en práctica la aplicación Stock Controller, mediante esta aplicación se podrá tener una medición de sell out en los clientes distribuidores de CBC Honduras, la aplicación es de manera gratuita lo cual no incluirá en un gasto para la compañía.
- ❖ La contratación de un mercaderista vendrá a facilitar la medición del sell out en los clientes distribuidores y a la vez misma servirá para poder realizar acciones de desplazamiento en los puntos de ventas.
- ❖ Cambiar enfoque de metas de la fuerza de ventas de este canal, cambiar su manera de actuar en función de un sell in, para pasar a actuar a manera de sell out, esto debe de

realizarse desde la parte más alta de la pirámide jerárquica hasta llegar al ejecutivo de ventas.

Bibliografía

- Cbc. (23 de Enero de 2016). *Cbc.co*. Obtenido de <http://cbc.co/quienes-somos/#>
- Cloudadmin. (10 de Octubre de 2014). *Cloudadmin*. Obtenido de Cloudadmin: <https://cloudadmin.mx/blog/post/una-cadena-de-suministro-increiblemente-exitosa-Como-lo-hace-walmart>
- Fuentes, A. (16 de Junio de 2017). *Sell In y sell out*. Obtenido de Soy.Marketing: <https://soy.marketing/sell-in-y-sell-out/>
- Gomes, P. A. (15 de Septiembre de 2009). *Scribd.com*. Obtenido de Scribd.com: <https://es.scribd.com/document/19750932/Diagrama-de-Pareto>
- Guajardo, J. (1 de Febrero de 2018). *La Clave es el sell out*. Obtenido de Instoreview: <https://www.instoreview.com/blog/la-clave-es-el-sell-out>
- J.Boxwell, R. (29 de Junio de 2008). *Galeon.com*. Obtenido de Galeon.com: http://www.galeon.com/rcruz0423/Archivo_descargable/CLArauz.pdf
- Montoya, C. A. (Julio de 2011). *Scielo.org.ar*. Obtenido de Scielo.org.ar: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003
- Oliveros, M. G., & Esparragoza, D. J. (s.f.). Gerencia del Marketing. En M. G. Oliveros, & D. J. Esparragoza, *Gerencia del Marketing* (pág. 112). Universidad del Norte.
- Sales, M. (2013). *EALDE Business school*. Obtenido de EALDE Business school: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44144377/Diagramde_pareto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541217582&Signature=bt%2BI%2BEuFJ6tsoH0SjuqG1jQwI0Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf
- Sampieri, H. (2004). *Metodología De La Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Verdín, V. M. (2016). *Ingeniería de costos*. Grupo Editorial Patria.

ANEXOS



in:sent



1 de 123

Es



David Alejandro Velasquez Guillen

para mí, Ana

18 dic. 2018 11:03 (hace 9 días)



Perfecto Carlos,

Considero el planteamiento del problema y todo su marco teórico acertado. Las alternativas de Software o apps para mejorar en controles sobre el canal son opciones no necesariamente costosas, que deben ser consideradas como una inversión en lugar de un gasto.

Tal y como conversé con Ana durante la entrevista, realmente no hemos prestado la atención adecuada al canal.

Proceder con la presentación de tu tesis.

Saludos



David Velásquez

Gerente de Ventas MA

Tel: +(504) 2202-4000

Cel: +(504) 3163-2489

Dirección: Zona Los Olivos, 2da. Entrada Anillo Periférico,
Col. Mirador del Loarque, frente a International School,
Tegucigalpa, M. D. C., Honduras, C. A.

Entrevista para asesores de ventas

1. ¿Qué beneficios ofrecen a sus clientes intermediarios aplicar las estrategias de sell out?
2. ¿Cuáles son las metas a corto plazo de sell out de productos?
3. ¿Cuáles son las metas a largo plazo de sell out de productos?
4. ¿Qué tan importante es para usted esta estrategia?
5. ¿Qué tan importante es para los clientes aplicar esta estrategia?
6. ¿Cuáles son los productos que vende?
7. ¿Cuál es el producto más fuerte en ventas?
8. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?
9. ¿Cuál es la debilidad de este producto?
10. ¿Cuál es el producto más débil en ventas?
11. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?
12. ¿Cuál es la mayor debilidad de este producto?
13. ¿Cómo evalúan el potencial del producto?
14. ¿Cómo evaluaron el potencial de los clientes intermediarios actuales?
15. ¿Cómo evalúan el potencial de los posibles clientes intermediarios?
16. ¿Cómo captaron el interés de los clientes intermediarios actuales?
17. ¿Cuáles son los criterios de selección para clientes intermediarios?
18. ¿Cuál es la/las estrategias más efectivas en la distribución de productos actualmente y por qué?
19. ¿Cómo miden la efectividad de las estrategias actuales?
20. ¿A qué productos específicos aplican estas estrategias?
21. ¿Por qué motivo se han aplicado esas estrategias?
22. ¿Qué resultados han obtenido cada una de estas estrategias?
23. ¿Los resultados con qué frecuencia son medidos?
24. ¿Qué medidas correctivas utilizan cuando no se han cumplido las metas?
25. ¿Llevan datos estadísticos de los resultados para la toma de decisiones?
26. ¿Con qué frecuencia miden los resultados con las metas a corto y largo plazo?
27. ¿Considera que la aplicación de estas estrategias ha contribuido a aumentar las ventas?
28. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación de inventario?
29. ¿Cuáles son los productos que tienen menor rotación de inventario?
30. ¿Considera que los productos más caros son los que tienen menor rotación de inventario?

31. ¿Cuál considera usted que es la razón por la cual algunos productos tienen menor rotación de inventario?
32. ¿Cuáles son los productos que más solicitan los distribuidores?
33. ¿Considera que la variedad de productos que solicitan los distribuidores está relacionada con la demografía del lugar, intereses particulares de los habitantes de la región?
34. ¿Cada cuánto visitan a los clientes los ejecutivos de ventas?
35. De la cantidad que los ejecutivos visitan a los clientes ¿Cuántas de esas visitas son efectivas?
36. ¿Cuál es el porcentaje de inversión/depreciación que se le da a los ejecutivos para cada una de sus visitas?
37. ¿Cuál es la cantidad de visitas que un ejecutivo debe hacer al día y a la semana?
38. ¿Cuál es el tiempo invertido en visitas no efectivas?
39. Al tener un sistema de manejo de sell out ¿Cómo considera usted que sería la mejor manera de alinear la estrategia con los clientes, para que ellos comiencen a realizar sus pedidos en orden y tiempo?
40. Una vez que se tengan los pedidos en orden de los clientes mayoristas de acuerdo con su rotación de inventario sistematizada, ¿Cuál sería la mejor estrategia interna de CBC para replantear los procesos de visita a clientes mayoristas?
41. Una vez implementado el sistema ordenado de visitas ¿Cómo considera usted que se puede implementar mejor control de viáticos?
42. ¿Qué otros procesos se pueden incluir dentro de los procesos de venta a clientes una vez que se cuente con más tiempo disponible, ya que se reducirían las visitas no efectivas, como considera que puede usarse ese tiempo en beneficio de la empresa?

Entrevista a expertos

1. ¿Cómo se maneja el sell out en distribuidores de cbc Honduras es la manera correcta?, ¿Por qué?
2. ¿En qué ayuda un buen manejo de sell out de los distribuidores?, es decir, ¿En qué ayudaría a cbc tener un buen control de este indicador?
3. ¿Cuál debería de ser la manera correcta de cómo manejar un sell out?
4. ¿Quién debería de levantar la información para el sell out?, el distribuidor ó el ejecutivo
5. ¿Cada cuánto debería de levantarse la información de inventarios en los distribuidores?
6. ¿En qué período de tiempo se mide el sell out, mensual o semanal?
7. ¿Cuáles son los principales indicadores que afecta el no manejar un indicador de sell out? Ejemplo en rotación, vencimiento de productos, crédito, etc.
8. ¿Tiene algún ejemplo de un buen manejo de sell out?
9. Según su experiencia, ¿en qué está fallando cbc Honduras en el manejo de sell out de sus clientes distribuidores?

Entrevistas completadas por asesores de ventas

Entrevista Carlos Salgado – Vendedor foráneo Olancho

1. ¿Qué beneficios ofrecen a sus clientes intermediarios aplican las estrategias de sell out?
Esta estrategia sólo la utilizamos cuando hay poca venta.
Se utiliza:
 - Bando de productos con baja rotación.
 - Precio especial por número de cajas compradas.
2. ¿Cuáles son las metas a corto plazo de sell out de productos?
Aumentar las ventas en un 3% por mes.
3. ¿Cuáles son las metas a largo plazo de sell out de productos?
Aumentar las ventas en un 5% al año.
4. ¿Qué tan importante es para usted esta estrategia?
Muy importante pues se vende el inventario con poca rotación.
5. ¿Qué tan importante es para los clientes aplicar esta estrategia?
Es una herramienta de apoyo para ellos pues se les da descuentos, promociones, etc.
6. ¿Cuáles son los productos que vende?
 - Pepsi Cola retornable y no retornable.
 - Mountaim Dew
 - H2O
 - Gatorade
 - MP energizante
 - Jugos de néctar
 - Cosecha pura, etc.
6. ¿Cuál es el producto más fuerte en ventas?
Carbonatados: Pepsi Cola (negro) y otros carbonatados de otros sabores.
7. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?
Buen precio.
8. ¿Cuál es la debilidad de este producto?
Ninguna.
9. ¿Cuál es el producto más débil en ventas?
 - Producto carbonatado retornable (Botella de vidrio)
 - Pepsi black ice.
10. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?
 - Producto carbonatado retornable (Botella de vidrio) Bajo precio.
 - Pepsi black ice. No trae azúcar.
11. ¿Cuál es la mayor debilidad de este producto?
Es algo cultural, las personas están acostumbradas a los carbonatados con azúcar, no hay mucha aceptación a las bebidas carbonatadas light.
12. ¿Cómo evalúan el potencial del producto?
Es un producto saludable por lo que sí hay mercado, pero es un mercado que se identifica si existe por mercadeo, los que se encargan de hacer mucha campaña publicitaria.

13. ¿Cómo evaluaron el potencial de los clientes intermediarios actuales?
- Se piden referencias.
 - Estabilidad económica.
 - Estabilidad familiar.
 - Zona de riesgo – Buro de crédito que es revisado por los de crédito de la empresa.
 - Trayectoria con otros proveedores.
 - Historial de proveedores.
14. ¿Cómo evalúan el potencial de los posibles clientes intermediarios?
- Se piden referencias.
 - Estabilidad económica.
 - Estabilidad familiar.
 - Zona de riesgo – Buro de crédito que es revisado por los de crédito de la empresa.
 - Trayectoria con otros proveedores.
 - Historial de proveedores.
 - En la negociación se les ofrece 3 meses de pagos sólo de contado, luego pasa a un proceso de crédito para tener su línea de créditos.
15. ¿Cómo captaron el interés de los clientes intermediarios actuales?
- Presentarse como una empresa reconocida.
 - Se les presenta la línea de productos.
 - Se les explica los beneficios como descuentos.
 - Se les explica los porcentajes de ganancia por empaque.
 - Entrega a su puerta.
16. ¿Cuáles son los criterios de selección para clientes intermediarios?
- Ubicación del negocio.
17. ¿Cuál es la/las estrategias más efectivas en la distribución de productos actualmente y por qué?
- La preventa – Se garantiza la entrega del producto en 24 horas para mantener existencia.
18. ¿Cómo miden la efectividad de las estrategias actuales?
- Alcance de metas.
 - Volúmenes de ventas.
19. ¿A qué productos específicos aplican estas estrategias?
- Se identifica que producto es el que más compran. Por ejemplo: Tienen en inventario 1,000 unidades de un producto, para bajar ese inventario se les recomienda poner 500 en bandeó o en promoción y recibirán una bonificación en la siguiente compra, pero va a tener que comprar ese producto al tiempo en que hagan el bandeó o la promoción; amarrándolo con la siguiente compra en volumen.
20. ¿Por qué motivo se han aplicado esas estrategias?
- Reducir el inventario.
 - Inyectar más producto.
21. ¿Qué resultados han obtenido cada una de estas estrategias?
- Favorable pues aumentan las ventas, pero se hace con cautela pues hay clientes que se acostumbran.
22. ¿Los resultados con qué frecuencia son medidos?
- Diario. Seguimientos de reportes diarios.

- Semanal.
 - Quincenal.
 - Cierre de mes.
23. ¿Qué medidas correctivas utilizan cuando no se han cumplido las metas?
Se investiga yendo a la zona afectada para identificar el problema y eso depende del producto al que no se llegó a la meta. Puede ser bandeo, promoción, descuentos, etc.
24. ¿Llevan datos estadísticos de los resultados para la toma de decisiones?
No sabe.
25. ¿Con qué frecuencia miden los resultados con las metas a corto y largo plazo?
Diario.
26. ¿Considera que la aplicación de estas estrategias ha contribuido a aumentar las ventas?
Sí.
27. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación de inventario?
Pepsi 3 litros, Pepsi 2 litros, 12 oz vidrio.
28. ¿Cuáles son los productos que tienen menor rotación de inventario?
Mini lata Pepsi.
29. ¿Considera que los productos más caros son los que tienen menor rotación de inventario?
No. La Pepsi familiar 3 litros es uno de los productos con mayor rotación de inventario.
30. ¿Cuál considera usted que es la razón por la cual algunos productos tienen menor rotación de inventario?
Puede ser por el precio y la cantidad de producto.
31. ¿Cuáles son los productos que más solicitan los distribuidores?
Pepsi 3 litros.
32. ¿Considera que la variedad de productos que solicitan los distribuidores está relacionada con la demografía del lugar, intereses particulares de los habitantes de la región?
Sí. Por ejemplo: En el sur se vende más la Pepsi familiar 3 litros, en Juticalpa el jugo en lata.
33. ¿Cada cuánto visitan a los clientes los ejecutivos de ventas?
Foráneo – cada 15 días y monitoreo vía celular cada semana.
34. De la cantidad que los ejecutivos visitan a los clientes ¿Cuántas de esas visitas son efectivas?
Es muy acertado, pues hay un monitoreo diario.
35. ¿Cuál es el porcentaje de inversión/depreciación que se le da a los ejecutivos para cada una de sus visitas?
El porcentaje por depreciación es por zona de acuerdo con las distancias, el porcentaje es alto, pero no sabe cuánto exactamente.
36. ¿Cuál es la cantidad de visitas que un ejecutivo debe hacer al día y a la semana?
Ejemplo: En 1 día hay que atender 3 clientes, se visitan 2 clientes y se llama por celular a 1 cliente. A través de smartphone aparecen los clientes a visitar por día y semana.
Lunes: 1 visita, 1 llamada vía celular.
Martes: 5 visitas, 1 llamada vía celular.
Miércoles: 7 visitas.
Jueves: 1 ó 2 visitas
Viernes: 1 ó 2 visitas.
Sábado: 1 ó 2 visitas.
43. ¿Cuál es el tiempo invertido en visitas no efectivas?
15 minutos aproximadamente.

37. Al tener un sistema de manejo de sell out ¿Cómo considera usted que sería la mejor manera de alinear la estrategia con los clientes, para que ellos comiencen a realizar sus pedidos en orden y tiempo?

Inventariar al cliente y registrar que cantidad de producto tiene vrs. Estado de cuenta, inculcar al cliente un compromiso en donde no desvíe el dinero en el producto de menor rotación o uso para otros fines.

38. Una vez que se tengan los pedidos en orden de los clientes mayoristas de acuerdo con su rotación de inventario sistematizada, ¿Cuál sería la mejor estrategia interna de CBC para replantear los procesos de visita a clientes mayoristas?

Una mejor organización que sea más efectiva, por ejemplo 1 visita en zona foránea lleva 3 horas en llegar y 3 horas de regreso, se va todo el día en una sola visita. Se podría hacer una nueva organización de acuerdo con la ubicación de los clientes en zonas foráneas.

39. Una vez implementado el sistema ordenado de visitas ¿Cómo considera usted que se puede implementar mejor control de viáticos?

No recibo viáticos.

40. ¿Qué otros procesos se pueden incluir dentro de los procesos de venta a clientes una vez que se cuente con más tiempo disponible, ya que se reducirían las visitas no efectivas, como considera que puede usarse ese tiempo en beneficio de la empresa?

En la búsqueda de nuevos clientes y tener una mejor efectividad en el aumento en las ventas.

Entrevista – José Palacios zona Choluteca y San Lorenzo

1. ¿Qué beneficios ofrecen a sus clientes intermediarios aplicar las estrategias de sell out?
Esta estrategia sólo la utilizamos cuando hay poca venta.
Se utiliza:
 - Promociones
 - Bando
 - Venta de 10 cajas y se regala 1 caja
2. ¿Cuáles son las metas a corto plazo de sell out de productos?
Desplazamiento de 200 cajas en 1 semana.
3. ¿Cuáles son las metas a largo plazo de sell out de productos?
Vender de 1,000 a 1,500 cajas.
4. ¿Qué tan importante es para usted esta estrategia?
Importante porque hay una mejor rotación de inventario.
5. ¿Qué tan importante es para los clientes aplicar esta estrategia?
Ayuda a los clientes llegar a sus metas de ventas al mes pueden ganar 8% en producto carbonatado y 5% en funcional (Gatorade, etc.)
6. ¿Cuáles son los productos que vende?
 - Carbonatados (Pepsi)
 - Funcionales (Gatorade)
 - Petit California, Te Lipton
7. ¿Cuál es el producto más fuerte en ventas?
Pepsi.
8. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?
Buen precio.
9. ¿Cuál es la debilidad de este producto?
La competencia Coca Cola en zonas urbanas es más vendido.
10. ¿Cuál es el producto más débil en ventas?
Rica roja – carbonatado para niños con sabor a chicle.
11. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?
El sabor a chicle.
12. ¿Cuál es la mayor debilidad de este producto?
El consumidor final prefiere comprar una Pepsi para toda la familia que 1 Rica roja para los niños.
Se puede promocionar. Ejemplo: (Bando) 1 Rica y te llevas 1 churro gratis. De 40 cajas al mes bandear 20 cajas. Se le da una bonificación por churro que compra el cliente.
13. ¿Cómo evalúan el potencial del producto?
 - Conocer bien el producto.
 - Conocer los beneficios que se pueden vender al cliente.
 - La experiencia.
14. ¿Cómo evaluaron el potencial de los clientes intermediarios actuales?
Tráfico de clientes.
15. ¿Cómo evalúan el potencial de los posibles clientes intermediarios?
 - Que económicamente este bien.
 - Observar que no hay de sus productos en el sondeo.

16. ¿Cómo captaron el interés de los clientes intermediarios actuales?
 - Se muestra el portafolio de todos los productos que se ofrecen.
 - Se explican los beneficios.
 - Ofrecer la promoción Crece-Gana: Se llega a la meta de ventas en los últimos 2 meses y ganan un 3% en nota de crédito.
17. ¿Cuáles son los criterios de selección para clientes intermediarios?
 - Tráfico de clientes consumidores.
 - Solvencia del cliente.
18. ¿Cuál es la/las estrategias más efectivas en la distribución de productos actualmente y por qué?
 - Bando.
19. ¿Cómo miden la efectividad de las estrategias actuales?
 - Aumento en las ventas mensuales.
20. ¿A qué productos específicos aplican estas estrategias?
 - A los productos que no está rotando el inventario.
21. ¿Por qué motivo se han aplicado esas estrategias?
 - Cuando hay mucho inventario.
 - Corto de fecha. Producto próximo por vencer.
22. ¿Qué resultados han obtenido cada una de estas estrategias?
Volumen de ventas aumenta.
23. ¿Los resultados con qué frecuencia son medidos?
 - Diario. Seguimientos de reportes diarios.
24. ¿Qué medidas correctivas utilizan cuando no se han cumplido las metas?
 - Bajar precios.
 - Promociones.
25. ¿Llevan datos estadísticos de los resultados para la toma de decisiones?
Sí. El Gerente de ventas y los vendedores.
26. ¿Con qué frecuencia miden los resultados con las metas a corto y largo plazo?
Diario.
27. ¿Considera que la aplicación de estas estrategias ha contribuido a aumentar las ventas?
Sí.
28. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación de inventario?
Pepsi 3 litros, Pepsi 1.5 litros, Pepsi 1.25 litros
29. ¿Cuáles son los productos que tienen menor rotación de inventario?
Rica roja y Cerveza Brava.
30. ¿Considera que los productos más caros son los que tienen menor rotación de inventario?
No.
31. ¿Cuál considera usted que es la razón por la cual algunos productos tienen menor rotación de inventario?
 - Puede ser por el sabor de la Rica roja pues está dirigido a los niños, no a los adultos.
 - La Cerveza Brava, no lo acepta el medio.
32. ¿Cuáles son los productos que más solicitan los distribuidores?
 - Pepsi 3 litros.
 - Pepsi 1.25 litros.
 - Personales portátiles.

33. ¿Considera que la variedad de productos que solicitan los distribuidores está relacionada con la demografía del lugar, intereses particulares de los habitantes de la región?
Sí. Por ejemplo: En Olancho la economía es más estable.
En el sur depende de la temporada.
34. ¿Cada cuánto visitan a los clientes los ejecutivos de ventas?
Cada 8 días se visita o se llama por celular. Las visitas están distribuidas 3 días en Choluteca y 3 días en San Lorenzo.
35. De la cantidad que los ejecutivos visitan a los clientes ¿Cuántas de esas visitas son efectivas?
De 10 visitas, 8 son efectivas.
36. ¿Cuál es el porcentaje de inversión/depreciación que se le da a los ejecutivos para cada una de sus visitas?
El porcentaje es del 12%.
37. ¿Cuál es la cantidad de visitas que un ejecutivo debe hacer al día y a la semana?
Ejemplo:
Lunes: 8 visitas.
Martes: 6 visitas.
Miércoles: 9 visitas.
Jueves: 6 visitas
Viernes: 12 visitas.
Sábado: 6 visitas.
38. ¿Cuál es el tiempo invertido en visitas no efectivas?
5 minutos aproximadamente.
39. Al tener un sistema de manejo de sell out ¿Cómo considera usted que sería la mejor manera de alinear la estrategia con los clientes, para que ellos comiencen a realizar sus pedidos en orden y tiempo?
- Seguimiento
 - Mapeado para mantener abastecido.
 - Llamar 2 ó 3 veces por celular para conocer el movimiento de los productos de baja rotación.
40. Una vez que se tengan los pedidos en orden de los clientes mayoristas de acuerdo con su rotación de inventario sistematizada, ¿Cuál sería la mejor estrategia interna de CBC para replantear los procesos de visita a clientes mayoristas?
- Tiempo de visita en una zona específica. Ejemplo: Amapala dar 2 días para aprovechar el área de oportunidad.
 - Distribución de material recordatorio de las marcas de productos.
 - Distribución de equipo frío.
41. Una vez implementado el sistema ordenado de visitas ¿Cómo considera usted que se puede implementar mejor control de viáticos?
- Que se cumpla la programación de visitas.
42. ¿Qué otros procesos se pueden incluir dentro de los procesos de venta a clientes una vez que se cuente con más tiempo disponible, ya que se reducirían las visitas no efectivas, como considera que puede usarse ese tiempo en beneficio de la empresa?
Buscar nuevos clientes para aumentar las ventas.

Entrevista Herbert Aguilar – Vendedor Tegucigalpa

1. ¿Qué beneficios ofrecen a sus clientes intermediarios aplicar las estrategias de sell out?
 - Acciones comerciales (Descuento en algunos)
 - Rifas de canastas
2. ¿Cuáles son las metas a corto plazo de sell out de productos?

Aumentar las ventas en un 3% por mes.
3. ¿Cuáles son las metas a largo plazo de sell out de productos?

Desconoce meta a largo plazo
4. ¿Qué tan importante es para usted esta estrategia?

Bien importante la estrategia para mover el producto
5. ¿Qué tan importante es para los clientes aplicar esta estrategia?

El cliente está interesado siempre en acciones para mover el producto
6. ¿Cuáles son los productos que vende?
 - Familiares Carbonatadas 3 lts 1.5 lts y portátil
 - Petit
 - Gatorade
 - Mountain Dew
7. ¿Cuál es el producto más fuerte en ventas?

3 lts, 1.5 lts y portátil
8. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?

Mejor precio que la competencia.
9. ¿Cuál es la debilidad de este producto?

El poder de marca.
10. ¿Cuál es el producto más débil en ventas?
 - Marcas nuevas (Grapette, fruta fresca aloe, coco, etc)
11. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?
 - Buen Sabor, calidad del producto, precio
12. ¿Cuál es la mayor debilidad de este producto?

Por ser innovaciones el consumidor tiene temor a consumirlo.
13. ¿Cómo evalúan el potencial del producto?

Se evalúa con productos parecidos, en precio, tamaño, en función de eso se da una idea de cuanto podemos vender.
14. ¿Cómo evaluaron el potencial de los clientes intermediarios actuales?
 - Histórico de ventas
 - Estabilidad económica.
 - Su consumo insitu
 - Zona de riesgo – Buro de crédito que es revisado por los de crédito de la empresa.
 - Trayectoria con otros proveedores.
 - Historial de proveedores.
15. ¿Cómo evalúan el potencial de los posibles clientes intermediarios?
 - Supervisión en la zona para entender el mercado que atiende el distribuidor

- Manera de distribución que utiliza el distribuidor (Capacidad de entrega)
16. ¿Cómo captaron el interés de los clientes intermediarios actuales?
- Manejar siempre buenos precios para los distribuidores
 - Se les presenta la línea de productos.
 - Se les explica los beneficios como descuentos.
 - Se les explica los porcentajes de ganancia por empaque.
 - Entrega a su puerta.
 - Acciones de sell out.
17. ¿Cuáles son los criterios de selección para clientes intermediarios?
- Ubicación del negocio.
18. ¿Cuál es la/las estrategias más efectivas en la distribución de productos actualmente y por qué?
La preventa – Se garantiza la entrega del producto en 24 horas para mantener existencia.
19. ¿Cómo miden la efectividad de las estrategias actuales?
- Alcance de metas.
 - Volúmenes de ventas.
 - Recompra del producto.
20. ¿A qué productos específicos aplican estas estrategias?
Si se necesita volumen (Sell in) se colocan las acciones en productos “Carne”, sino en productos de baja rotación.
21. ¿Por qué motivo se han aplicado esas estrategias?
- Reducir el inventario.
 - Inyectar más producto.
22. ¿Qué resultados han obtenido cada una de estas estrategias?
Resultados favorables, se nota cuando se realiza una acción de esas.
23. ¿Los resultados con qué frecuencia son medidos?
- Diario. Seguimientos de reportes diarios.
 - Semanal.
 - Quincenal.
 - Cierre de mes.
24. ¿Qué medidas correctivas utilizan cuando no se han cumplido las metas?
Evaluación cliente por cliente, entender el porqué de no se está cumpliendo, se revisan los límites de créditos, acciones comerciales, facturas vencidas.
25. ¿Llevan datos estadísticos de los resultados para la toma de decisiones?
No Lleva.
26. ¿Con qué frecuencia miden los resultados con las metas a corto y largo plazo?
Diario.
27. ¿Considera que la aplicación de estas estrategias ha contribuido a aumentar las ventas?
Sí.
28. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación de inventario?
Pepsi 3 litros, Pepsi 1.5 litros, 600 ml Pepsi, Mountain dew, petit
29. ¿Cuáles son los productos que tienen menor rotación de inventario?
Innovaciones (Grapette, fruta fresca aloe, coco)

30. ¿Considera que los productos más caros son los que tienen menor rotación de inventario?
No necesariamente, Lipton, Gatorade y adrenalina tienen buena rotación y son los más caros.
31. ¿Cuál considera usted que es la razón por la cual algunos productos tienen menor rotación de inventario?
Porque no los conocen los distribuidores.
32. ¿Cuáles son los productos que más solicitan los distribuidores?
Pepsi 3 litros.
33. ¿Considera que la variedad de productos que solicitan los distribuidores está relacionada con la demografía del lugar, intereses particulares de los habitantes de la región?
Sí. Por ejemplo: en un distribuidor de mercado los productos que más se venden son los de paso, y ya uno de montaña es más productos familiares como los 3 litros.
34. ¿Cada cuánto visitan a los clientes los ejecutivos de ventas?
Tegucigalpa 2 veces a la semana Foráneo – cada 15 días y monitoreo vía celular cada semana.
35. De la cantidad que los ejecutivos visitan a los clientes ¿Cuántas de esas visitas son efectivas?
Es muy acertado, pues hay un monitoreo diario.
36. ¿Cuál es el porcentaje de inversión/depreciación que se le da a los ejecutivos para cada una de sus visitas?
El porcentaje por depreciación es por zona de acuerdo con las distancias, el porcentaje es alto, pero no sabe cuánto exactamente.
37. ¿Cuál es la cantidad de visitas que un ejecutivo debe hacer al día y a la semana?
2 veces por semana los de la ciudad
1 vez a la quincena los foráneos
38. ¿Cuál es el tiempo invertido en visitas no efectivas?
60 minutos aproximadamente.
39. Al tener un sistema de manejo de sell out ¿Cómo considera usted que sería la mejor manera de alinear la estrategia con los clientes, para que ellos comiencen a realizar sus pedidos en orden y tiempo?
Inventariar al cliente y registrar que cantidad de producto tiene vs. Estado de cuenta, inculcar al cliente un compromiso en donde no desvíe el dinero en el producto de menor rotación o uso para otros fines.
40. Una vez que se tengan los pedidos en orden de los clientes mayoristas de acuerdo con su rotación de inventario sistematizada, ¿Cuál sería la mejor estrategia interna de CBC para replantear los procesos de visita a clientes mayoristas?
Considera que sí es la más adecuada.
41. Una vez implementado el sistema ordenado de visitas ¿Cómo considera usted que se puede implementar mejor control de viáticos?
No recibo viáticos.
42. ¿Qué otros procesos se pueden incluir dentro de los procesos de venta a clientes una vez que se cuente con más tiempo disponible, ya que se reducirían las visitas no efectivas, como considera que puede usarse ese tiempo en beneficio de la empresa?
En la búsqueda de nuevos clientes y tener una mejor efectividad en el aumento en las ventas.

Entrevista Raúl Polanco – Vendedor Comayagua

1. ¿Qué beneficios ofrecen a sus clientes intermediarios aplicar las estrategias de sell out?
 - Acciones comerciales (Bandeo)
 - Rebaja de precios
 - Rifas de canastas
2. ¿Cuáles son las metas a corto plazo de sell out de productos?
Aumentar las ventas en un 25% por mes.
3. ¿Cuáles son las metas a largo plazo de sell out de productos?
Desconoce meta a largo plazo
4. ¿Qué tan importante es para usted esta estrategia?
Bien importante la estrategia para mover el producto
5. ¿Qué tan importante es para los clientes aplicar esta estrategia?
El cliente está interesado siempre en acciones para mover el producto, pero normalmente siempre anda buscando algo para él.
6. ¿Cuáles son los productos que vende?
 - Familiares Carbonatadas 3 lts 1.5 lts y portátil
 - Petit
 - Mountain Dew
 - AMP
 - Adrenalina
7. ¿Cuál es el producto más fuerte en ventas?
Néctares, 3 lts, 1.5 lts y portátil
8. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?
Mejor precio que la competencia.
9. ¿Cuál es la debilidad de este producto?
El empaque.
10. ¿Cuál es el producto más débil en ventas?
 - Marcas nuevas (Grapette, fruta fresca aloe, coco, aguaetc)
11. ¿Cuál es la mayor fortaleza de este producto?
 - Buen Sabor, calidad del producto, precio, empaque.
12. ¿Cuál es la mayor debilidad de este producto?
Por ser innovaciones el consumidor tiene temor a consumirlo, no hay mercadeo, no hay publicidad, etc.
13. ¿Cómo evalúan el potencial del producto?
Se evalúa con productos parecidos, en precio, tamaño, en función de eso se da una idea de cuanto podemos vender, adicional también pensar en bandeos, por si hay problemas de rotación.
14. ¿Cómo evaluaron el potencial de los clientes intermediarios actuales?
 - Histórico de ventas
 - Estabilidad económica.
 - Su consumo insitu
 - Zona de riesgo – Buro de crédito que es revisado por los de crédito de la empresa.
 - Trayectoria con otros proveedores.
 - Historial de proveedores.

15. ¿Cómo evalúan el potencial de los posibles clientes intermediarios?
- Supervisión en la zona para entender el mercado que atiende el distribuidor
 - Manera de distribución que utiliza el distribuidor (Capacidad de entrega)
16. ¿Cómo captaron el interés de los clientes intermediarios actuales?
- Manejar siempre buenos precios para los distribuidores
 - Se les presenta la línea de productos.
 - Se les explica los beneficios como descuentos.
 - Se les explica los porcentajes de ganancia por empaque.
 - Entrega a su puerta.
 - Acciones de sell out.
17. ¿Cuáles son los criterios de selección para clientes intermediarios?
- Ubicación del negocio.
18. ¿Cuál es la/las estrategias más efectivas en la distribución de productos actualmente y por qué?
La preventa – Se garantiza la entrega del producto en 24 horas para mantener existencia.
19. ¿Cómo miden la efectividad de las estrategias actuales?
- Alcance de metas.
 - Volúmenes de ventas.
 - Recompra del producto.
20. ¿A qué productos específicos aplican estas estrategias?
Si se necesita volumen (Sell in) se colocan las acciones en productos “Carne”, sino en productos de baja rotación.
21. ¿Por qué motivo se han aplicado esas estrategias?
- Reducir el inventario.
 - Inyectar más producto.
22. ¿Qué resultados han obtenido cada una de estas estrategias?
Resultados favorables, se nota cuando se realiza una acción de esas.
23. ¿Los resultados con qué frecuencia son medidos?
- Diario. Seguimientos de reportes diarios.
 - Semanal.
 - Quincenal.
 - Cierre de mes.
24. ¿Qué medidas correctivas utilizan cuando no se han cumplido las metas?
Evaluación cliente por cliente, entender el porqué de no se está cumpliendo, se revisan los límites de créditos, acciones comerciales, facturas vencidas.
25. ¿Llevan datos estadísticos de los resultados para la toma de decisiones?
No Lleva.
26. ¿Con qué frecuencia miden los resultados con las metas a corto y largo plazo?
Diario.
27. ¿Considera que la aplicación de estas estrategias ha contribuido a aumentar las ventas?
Sí.
28. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación de inventario?

- Pepsi 3 litros, Pepsi 1.5 litros, 600 ml Pepsi, Mountain dew, petit
29. ¿Cuáles son los productos que tienen menor rotación de inventario?
Innovaciones (Grapette, fruta fresca aloe, coco)
30. ¿Considera que los productos más caros son los que tienen menor rotación de inventario?
No necesariamente, Lipton, Gatorade y adrenalina tienen buena rotación y son los más caros.
31. ¿Cuál considera usted que es la razón por la cual algunos productos tienen menor rotación de inventario?
Porque no los conocen los distribuidores.
32. ¿Cuáles son los productos que más solicitan los distribuidores?
Pepsi 3 litros.
33. ¿Considera que la variedad de productos que solicitan los distribuidores está relacionada con la demografía del lugar, intereses particulares de los habitantes de la región?
Sí. Por ejemplo: en un distribuidor de mercado los productos que más se venden son los de paso, y ya uno de montaña es más productos familiares como los 3 litros.
34. ¿Cada cuánto visitan a los clientes los ejecutivos de ventas?
Ciudad 2 veces a la semana Foráneo – cada 15 días y monitoreo vía celular cada semana.
35. De la cantidad que los ejecutivos visitan a los clientes ¿Cuántas de esas visitas son efectivas?
Es muy acertado, pues hay un monitoreo diario.
36. ¿Cuál es el porcentaje de inversión/depreciación que se le da a los ejecutivos para cada una de sus visitas?
El porcentaje por depreciación es por zona de acuerdo con las distancias, el porcentaje es alto, pero no sabe cuánto exactamente.
37. ¿Cuál es la cantidad de visitas que un ejecutivo debe hacer al día y a la semana?
2 veces por semana los de la ciudad
1 vez a la quincena los foráneos
38. ¿Cuál es el tiempo invertido en visitas no efectivas?
60 minutos aproximadamente.
39. Al tener un sistema de manejo de sell out ¿Cómo considera usted que sería la mejor manera de alinear la estrategia con los clientes, para que ellos comiencen a realizar sus pedidos en orden y tiempo?
Inventariar al cliente y registrar que cantidad de producto tiene vs. Estado de cuenta, inculcar al cliente un compromiso en donde no desvíe el dinero en el producto de menor rotación o uso para otros fines.
40. Una vez que se tengan los pedidos en orden de los clientes mayoristas de acuerdo con su rotación de inventario sistematizada, ¿Cuál sería la mejor estrategia interna de CBC para replantear los procesos de visita a clientes mayoristas?
Considera que sí es la más adecuada.
41. Una vez implementado el sistema ordenado de visitas ¿Cómo considera usted que se puede implementar mejor control de viáticos?
No recibo viáticos.
42. ¿Qué otros procesos se pueden incluir dentro de los procesos de venta a clientes una vez que se cuente con más tiempo disponible, ya que se reducirían las visitas no efectivas, como considera que puede usarse ese tiempo en beneficio de la empresa?
En la búsqueda de nuevos clientes y tener una mejor efectividad en el aumento en las ventas.

Entrevistas a expertos

David Velásquez - Asesor temático de la maestría.

1. Como se manejó el sello ut con los distribuidores de CBC Honduras ¿Es la correcta?
No.
¿Por qué?
No existe un sistema eficiente que ayude a obtener información directa de los distribuidores.
2. ¿Cuál debería ser la manera correcta de sell out de los distribuidores? Es decir, ¿En qué ayudaría a CBC Honduras tener un buen control de este indicador?
Implementando un modelo de sistema de atención directa a través de asesores logísticos que generen una concientización a los distribuidores de la importancia de tener un registro ordenado de los consumidores Lo que ayudaría a tener un mejor control de este indicador evitando que los productos compartan espacio con productos de la competencia, exhibir mejor los productos, no sólo ser un producto que ocupa un espacio, sino a través de la diferenciación enfocados en las fortalezas de estos productos en los diferentes puntos de ventas.
3. ¿Quién debería levantar la información de sell out? ¿El distribuidor o el ejecutivo? ¿Por qué?
El distribuidor, ellos tienen la información directa del consumidor final.
4. ¿Cada cuánto debería levantarse la información de inventarios con los distribuidores?
Diario. Los distribuidores son los que tienen las facturas.
5. Actualmente, ¿En qué periodo de tiempo se mide el sell out? Mensual, quincenal, semanal, diario.
Mensual, con el distribuidor.
6. ¿Cuáles son los principales aspectos que afecta no manejar un indicador de sell out? Rotación, vencimientos, crédito, etc.
Nos afecta en colocar el producto al distribuidor. Actuar muy tarde, dándose los casos de exceso o falta de inventarios, producto dañado, cartera de clientes con facturas vencidas, etc. Es donde se hace necesario un sistema modelo operativo de logística, distribuidor – empresa (bodega).
7. ¿Tiene algún ejemplo de buen manejo de sell out?
En el manejo de inventario con el distribuidor los productos de consumo masivo no es fácil implementar sistemas de control para sell out, pero si se maneja el sell in. Un ejemplo que se está llevando a cabo en CBC es con un ex jefe de ventas de la empresa, tiene un negocio en Marcala y lleva un control diario de los productos mejorando la distribución.
8. Según su experiencia, ¿En qué está fallando CBC Honduras en el manejo del sell out a sus clientes distribuidores?
Básicamente falta de visión en desarrollar interés por parte de los distribuidores.
9. ¿Conoce alguna herramienta especializada, para poder llevar un mejor control de inventario en una hoja de Excel?
La herramienta especializada que lleva a cabo CBC Honduras es Sales Force con el cual a través de smartphones los asesores de ventas entran al programa, ingresan las ventas, las devoluciones que se rebajan inmediatamente por cliente intermediario.

Gabriel Romero - Canal de mercado de distribuidores.

1. Como se manejó el sell out con los distribuidores de CBC Honduras ¿Es la correcta?
No.
¿Por qué?
Contamos con un territorio complejo de 1,000 clientes distribuidores aproximadamente y no contamos con un ejecutivo de cuentas que genere un compromiso por parte de los distribuidores para facilitar la información necesaria.
2. ¿Cuál debería ser la manera correcta de sell out de los distribuidores? Es decir, ¿En qué ayudaría a CBC Honduras tener un buen control de este indicador?
Crear un compromiso por parte de los distribuidores de realizar todo el proceso de venta hasta llegar a vender al consumidor final. La venta es el objetivo, pero se deben crear argumentos en los cuales los distribuidores puedan comprender la importancia de la cadena de suministros de productos. Con esto se garantizaría almacenar la cantidad adecuada de productos para garantizar la mejora de la eficiencia operativa, reducir los costos y ofertas de despliegue para liberar espacios, sin dejar el negocio sin productos. Por eso se tiene que mejorar la comunicación entre distribuidor y empresa.
3. ¿Quién debería levantar la información de sell out? ¿El distribuidor o el ejecutivo? ¿Por qué?
El distribuidor, son los que tienen las facturas de que productos, cuanto de ese producto y cuantas veces de ese producto compran los consumidores finales.
4. ¿Cada cuánto debería levantarse la información de inventarios con los distribuidores?
Diario.
5. Actualmente, ¿En qué periodo de tiempo se mide el sell out? Mensual, quincenal, semanal, diario.
Mensual.
6. ¿Cuáles son los principales aspectos que afecta no manejar un indicador de sell out? Rotación, vencimientos, crédito, etc.
 - Exceso de existencias de algunos productos.
 - No existencia de inventario en productos de alta rotación.
 - Créditos vencidos.
7. ¿Tiene algún ejemplo de buen manejo de sell out?
Una decisión a nivel interno que planea CBC es el uso de SKU, para mejorar el desempeño en el control de inventarios de los distribuidores.
8. Según su experiencia, ¿En qué está fallando CBC Honduras en el manejo del sell out a sus clientes distribuidores?
Crear interés de los distribuidores para organizar y dar la información del consumidor final.
9. ¿Conoce alguna herramienta especializada, para poder llevar un mejor control de inventario en una hoja de Excel?
Se utiliza la herramienta Sales Force, los asesores de ventas a través de smartphones ingresan las ventas, devoluciones que se rebajan, proceso que se lleva a cabo por cliente intermediario.

Aplicación para control de sell out

