

**Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo1**

**ESTANDARIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN COMPAÑÍAS DE  
CONSUMO MASIVO**

**ELIZABETH MAZO TORO**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y MERCADEO**

**2013**

**Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo<sup>2</sup>**

**ESTANDARIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN COMPAÑÍAS DE  
CONSUMO MASIVO**

**ELIZABETH MAZO TORO**

Autor

**ELENA ISABEL MENDOZA**

Economista, Especialista en gerencia de proyectos, Alta dirección y Educación superior.

Asesor

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y MERCADEO**

**2013**

CONTENIDO

ANTECEDENTES..... 7

    Objeto de estudio..... 8

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O NECESIDAD ..... 9

OBJETIVOS ..... 10

    General ..... 10

    Específicos ..... 10

JUSTIFICACIÓN ..... 11

MARCO TEÓRICO..... 17

    Teoría clásica de la administración –Henry Fayol ..... 21

MARCO METODOLÓGICO: ..... 23

MÉTODO GERENCIAL “EL CICLO PHVA” ..... 24

RESULTADOS..... 28

ANALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LAS COMPAÑÍAS A TRAVES DE  
UNA INVESTIGACIÓN CRITICA BIBLIOGRÁFICA. .... 28

    Análisis interno de la compañía. .... 28

*Estrategias corporativas.* ..... 28

        Políticas internas. .... 30

        Partes interesadas: ..... 37

        Procesos internos..... 38

*Gestión Humana.*..... 38

*Financiera.* ..... 42

*Distribución.*..... 43

*Comercial.* ..... 48

*Mapa de procesos.*..... 50

        Encuesta de análisis interno al personal. .... 51

*Formato de encuesta.* ..... 51

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo4

Resultados de encuesta.....	55
Diagnostico interno. ....	59
IDENTIFICAR LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES PARA ESTANDARIZAR PROCESOS	85
Aspectos relevantes para la estandarización .....	85
Entrevista a expertos en el tema. ....	88
PROPONER UN MODELO PARA LA ESTANDARIZACION DE UN CARGO COMERCIAL	94
Desde: .....	99
Hasta: .....	99
D. PROVEEDORES, INPUT / ENTRADAS.....	100
E. CLIENTES Y SALIDAS.....	100
F. RECURSOS .....	101
CONCLUSIONES .....	102
RECOMENDACIONES .....	105
REFERENCIAS.....	107

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>Pag.</b>
Gráfico 1. ....	25
Gráfico 2.....	26
Gráfico 3.....	31
Gráfico 4.....	32
Gráfico 5.....	33
Gráfico 6. ....	34
Gráfico 7.....	49
Gráfico 8.....	61

**LISTA DE TABLAS**

**Pag.**

Tabla 1. . . . .	54
Tabla 2. . . . .	55
Tabla 3. . . . .	55
Tabla 4. . . . .	56
Tabla 5. . . . .	57
Tabla 6. . . . .	57

## **ANTECEDENTES**

La estandarización es vital en una empresa de consumo masivo porque es un proceso que mantiene las mismas condiciones y produce los mismos resultados. Incluyendo:

- Materiales, maquinaria, equipo.
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Conocimiento y habilidad de la gente.

Los grupos de estándares generalmente planean como objetivo sistematizar la información referente a terminologías, procedimientos, normas y especificaciones en el ámbito de la información comercial, con el propósito de obtener un nivel común de entendimiento de datos y de este modo lograr una mayor competitividad en el mercado. Para alcanzar los objetivos planteados, los grupos de trabajo han desarrollado tareas concretas, que le han permitido conocer, sistematizar y difundir la información en otros departamentos, algunos antecedentes relacionados son:

- Normalización: relacionado con las normas existentes que permiten definir lineamientos y estrategias de comercialización.
- Datos Fundamentales: relacionados con la gestión de la información y establecimiento de datos que apoyen en la generación de procesos compatibles entre sí y la interoperabilidad de ellos.

## **Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo8**

- Calidad: relacionado con el establecimiento de especificaciones y procedimientos para determinar y evaluar la calidad de la información.

En las compañías generalmente falta estandarizar los cargos comerciales alineados con los objetivos de la misma. Actualmente las empresas desarrollan nuevas estructuras en el canal comercial, donde manejar procesos estandarizados se convierte en una clave principal, su objetivo es establecer y cumplir con un procedimiento apropiados en relación con los parámetros de la compañía, orientados hacia los resultados y enfocados en la competitividad del mercado.

El proyecto pretende realizar una investigación completa y detallada del tema, inicialmente de los procesos de estandarización y seguida de un cargo específico, para estructurar y determinar el procedimiento adecuado que impulse a los mejores resultados comerciales.

### **Objeto de estudio**

Estandarización de la gestión comercial.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O NECESIDAD**

Las compañías con un visión estratégica amplia deben tener en cuenta la gran importancia de la estandarización de sus procesos al igual que la implementación de modelos de trabajo, que permita tener mayor rentabilidad, mejor desempeño e incremento en el crecimiento comercial, el no tener claro y definido un procedimiento genera mal manejo de tiempo y de la misma manera genera poca optimización de los recursos causando un impacto comercial negativo ante la satisfacción, calidad, confiabilidad y fidelidad del cliente.

Teniendo en cuenta que la proyección de la compañía está enfocada en los resultados, este proyecto busca apoyar los objetivos e implementar el modelo para un cargo en el área comercial dentro del departamento administrativo, contribuyendo así al crecimiento y competitividad del equipo y por ende de la compañía, permitiéndole mantenerse como líder en el mercado.

¿Qué necesita hoy una empresa para estandarizar un proceso comercial?

## **OBJETIVOS**

### **General**

Definir la estandarización de la gestión comercial como un método efectivo a nivel competitivo en las compañías de consumo masivo.

### **Específicos**

Analizar los procedimientos internos comerciales de las compañías a través de una investigación crítica bibliográfica.

Identificar los aspectos más relevantes para la estandarización de procesos comerciales.

Proponer un modelo para la estandarización de un cargo comercial.

## **JUSTIFICACIÓN**

La importancia y los beneficios que genera a nivel comercial la estandarización de un proceso por ser el mayor contribuye en la calidad, productividad y competitividad en el mercadobusca en esta investigación mejorar los procesos operativos, de ventas y de servicios brindados por las organizaciones.

El desarrollo del trabajo está enfocado en un análisis crítico bibliográfico sobre la estandarización de procesos en el área comercial, para lo cual se toma como referencia un cargo actual de la estructura organizacional, la esencia del proyecto es mostrar todo un proceso corporativo que ha generado grandes resultados a nivel comercial, tanto en rentabilidad como en el crecimiento del mercado, destacando las compañías a nivel competitivo por el alto desarrollo en sus procesos.

El trabajo busca mostrar la gran importancia de la estandarización de un proceso, su afectación a nivel empresarial en cuanto a resultados y su impacto a nivel comercial.

Teniendo en cuenta que el desarrollo estándar de procesos permite trabajar en equipo y compartir las buenas prácticas generadas en la compañía, proporcionando un crecimiento en escala y una mayor rentabilidad a nivel personal, de esta manera se busca entender cómo llegar a obtener mejores resultados por medio de métodos prácticos a nivel corporativo, la estrategia es implementar la estandarización de los cargos comerciales que proyectan un crecimiento organizacional y un diferencial en el mercado, a nivel educativo se pretende aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas.

## **Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo<sup>12</sup>**

La institución lograría tener la aplicación de temas enseñados que han sido fundamentales en la implementación de una organización, los cuales han sido grandes contribuyentes en el desarrollo de excelentes profesionales capaces de generar ventajas competitivas en el mercado real.

## ALCANCES O DELIMITACIONES

La investigación será realizada en Medellín por medio de un análisis de 3 años con la finalidad de identificar los cambios y tendencias generados.

La investigación tiene lugar desde el 4 de febrero de 2013 a 31 de mayo del mismo año y es necesario tener claridad sobre los conceptos básicos que determinaran el proceso, algunos de ellos son:

*Norma:* Son las reglas que llevan a una acción, que busca ajustarse a las diferentes conductas y actividades.

Existen 2 tipos de norma las imperativas y las dispositivas, las primeras son de voluntad y las segundas son prescindibles a partir de la voluntad.

*Calidad:* Es la propiedad inherente que permite caracterizar y comparar un proceso o cosa para identificar el nivel de satisfacción y aceptación que genera.

“Se entiende por calidad el grado en el que un conjunto de características (inherentes o asignadas, cualitativas, cuantitativas, físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas o funcionales) que cumplen con los requisitos”. (Implementar un sistema de gestión de calidad, 2006)

*Satisfacción:* Sentimiento de bienestar generado por el cubrimiento de una necesidad.

*¿Qué es la Satisfacción Laboral?* Es la actitud del trabajador frente a su propio empleo, basada en las creencias y valores, donde las actividades de su puesto le permiten tener una percepción frente a lo que debería ser.

*Resultados:* Es el alcance de una meta propuesta a través de la optimización de recursos.

*Rentabilidad:* Capacidad de producir un resultado económico que compense una inversión o esfuerzo.

*Sistematizar:* Organizar un conjunto de cosas dándole un orden lógico y determinado.

*Competitividad:* Capacidad que se tiene para enfrentarse al mercado con características diferenciales que generan valor agregado.

La competitividad Nacional es la manera en que una nación con un mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito en los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

*Normalización:* Proceso para elaborar, aplicar y mejorar una norma.

Actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respecto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado. “En particular, la actividad consta de los procesos de formulación, publicación e implementación de normas”. (Icontec internacional, 2011)

*Planear:* Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

*Organizar:* Construir las estructuras materia y social de la empresa.

*Dirigir:* Guiar y orientar al personal.

*Coordinar:* Enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos.

*Controlar:* Verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas.

*Estandarización:* Acuerdo para definir la mejor manera de hacer algo.

*Estandarización de Procesos:* Proceso dinámico que se documenta generando una norma para garantizar la calidad, permitiendo establecer las herramientas necesarias que permitan mejorar la manera de realizar un trabajo y así alcanzar los resultados deseados por medio de la simplificación, unificación y especificación de los mismos.

Los Estándares son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas o criterios precisos que son utilizados consistentemente, como reglas, guías o definiciones de características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplan con su propósito

“De acuerdo con la ingeniería de la información, existen cuatro categorías básicas de los estándares: datos, procesos, organizaciones y tecnología”. (CCIDEP, 2012)

*Planear (P):* Establecer metas para los indicadores de resultado y establecer la manera (el camino, el método) para alcanzar las metas propuestas.

*Hacer (H):* Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento.

*Verificar (V):* la base son los datos recolectados durante la ejecución y se compara el resultado obtenido con la meta planificada.

*Actuar (A):* después de identificar los desvíos se actuará de modo que el problema no se repita nunca más.

*On Base:* es una solución de administración de documentos de clase empresarial que permite la automatización de procesos y registro de acciones en una sola aplicación.

*Administración:* es una disciplina que tiene como finalidad dar una explicación del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas.

*Administración científica:* “Combinación de elementos que no existían en el pasado; los conocimientos, reunidos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas de manera tal de constituir una ciencia, acompañada de un cambio en la actitud recíproca de los trabajadores y de la dirección”. (Tylor, s.f.)



## **MARCO TEÓRICO**

“El mejor método se convierte en modelo, que es enseñado a los instructores y a cada obrero del establecimiento, hasta que es reemplazado por una nueva serie de movimientos más rápidos y mejores”. (Tylor, s.f.)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915). “El padre de la administración científica”.

Sus estudios se basan en el comportamiento del trabajador para aumentar la eficiencia en la producción, en sus principios se reafirma el uso de la ciencia, la cooperación, el logro de la productividad máxima y el desarrollo de los trabajadores. Los principios fundamentales de su trabajo son la clave para un buen desarrollo administrativo porque son los generadores de resultados por medio de un crecimiento personal y laboral basado en el planteamiento para sustituir el criterio individual, empírico-práctico por sistemas metódicos que garanticen mayores resultados, así como la preparación y planeación, dando a conocer como una buena planeación permite el aprovechamiento de las habilidades y capacidades del obrero con un enfoque en la competitividad, de acuerdo a las exigencias físicas y mentales del mismo.

Adicionalmente el control y la ejecución permiten conocer el equipo y se vuelve la base para coordinar y distribuir las responsabilidades de acuerdo a la iniciativa que va soportada por los incentivos.

Los métodos y elementos que se busca resaltar son enfocados en la eficiencia de los trabajadores, es ahí donde esta teoría se une a la investigación para mostrar los avances en el crecimiento organizacional, la cual consiste en la estandarización de procesos, la cual requiere de una investigación detallada de funciones y tiempos en el desarrollo de tareas, de allí deben eliminarse todos aquellos procesos inútiles, falsos y lentos que reducen el desempeño, reunir una serie de elementos más rápidos y mejores para ser implementados.

Es de ahí donde siempre existirá una mejor manera de lograr los objetivos en base a esto la estandarización permite escalar de manera significativa para encontrar ese foco de efectividad.

Para este proceso se deben tener en cuenta elementos básicos como:

-Determinar la meta hacia donde la compañía, el área y la persona desean llegar para de esta manera trazar el camino.

-Estudiar el trabajo de cada uno de los empleados, descomponerlo en sus movimientos elementales para eliminar lo inútil y racionalizar lo significativo.

-Seleccionar y capacitar el personal es una pieza que no debe obviarse ya que las capacidades y habilidades de los mismos, juegan un papel importante en el tema, sin olvidar que la motivación es el motor de cada funcionario, lo cual permitirá mayor concentración y compromiso.

-Controlar la ejecución del trabajo debido a que debe ser medible, con el fin de alcanzar y mantener los resultados esperados, esto debe tener un seguimiento constante que permita la mejora continua y adicionalmente debe existir una premiación que permita sostener y perfeccionar el estándar.

De igual manera los recursos y la clasificación de las herramientas juegan un papel importante a la hora de generar un trabajo ágil.

Esta teoría fundamenta la planeación, ejecución y control de actividades administrativas por medio de la observación y medición, resaltando la importancia de elegir bien el personal de trabajo, sus funciones y condiciones laborales.

“la eficiencia administrativa se aumenta con la especialización del trabajo”. (Taylor, 2010)

La teoría también habla sobre los empleados siempre imitan las mejores prácticas, ya que por naturaleza observamos lo que hacen las demás personas que nos rodean buscando implementar las mejores formas de optimizar el tiempo y trabajar con eficiencia.

Se basa en el análisis del comportamiento organizacional de manera racional, teniendo en cuenta las habilidades y capacidades humanas pero relacionadas con el manejo del tiempo, condiciones ambientales de trabajo, diseño del cargo, métodos y supervisión funcional, siendo estos tomados como los factores principales para determinar un buen proceso.

“Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones de trabajo, la cual sustituye el viejo modelo empírico”. (Taylor ,s.f.)

“La administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y planear el futuro”

Frank y Lillian Gilbreth (1868 – 1924) (1878-1972), “los pioneros en la mejora y del estándar moderno de vivir”.

Importantes defensores de la administración científica, ambos nacidos en los Estados Unidos, enfocados en el concepto de división básica del trabajo, desarrollado por Frank y Lillian Gilbreth, se aplica a todo trabajo productivo ejecutado por las manos del operador.

Siendo el Gilbreth conocido como el padre del estudio del movimiento, quien hizo su investigación sobre el movimiento del hombre en una empresa, desarrollando así el diagrama de procesos y adicionalmente una investigación sobre la fatiga, su impacto en la productividad y la salud.

Este estudio es realizado con el fin de mostrar la importancia de los movimientos humanos en relación con el trabajo productivo, “definiéndose como procesos efectivos que

muestran avances pero no pueden eliminarse como por ejemplo mover o ensamblar, también se tienen en cuenta los procesos inefectivos que no avanzan en el mismo, por tanto deben eliminarse durante la ejecución, así como descansar.” (Gilbreth, 2010).

“A través del estudio y análisis científico de los movimientos de los trabajadores, se desarrolló métodos más eficientes y rápidos para efectuar cualquier trabajo”. (Gilbreth, s.f.)

Con esta teoría se pretende reconocer el trabajo de los empleados que por años han conocido, explorado y aportado conocimientos a la compañía, el objetivo es determinar los procesos necesarios y relevantes para aumentar el nivel de resultados comerciales de la misma, teniendo en cuenta que en el tiempo moderno no se trabaja por áreas sino por procesos, donde hoy por hoy somos un equipo que crece junto por medio de la interrelación de conocimientos. Este estudio muestra como al imitar las mejores prácticas se puede crecer en menos tiempo y de una manera profunda.

El reto es entender que hace el individuo bajo su experiencia y patrones psicológicos para desarrollar un mejor trabajo que de esta manera nos permitirá estandarizar los procesos, seleccionando así un modelo práctico, amigable y efectivo, para así alcanzar las metas propuestas.

Realmente la elaboración de diagramas de procesos y su impacto en el tema de estandarización, se fundamenta en observar el todo para identificar el funcionamiento y los problemas ocasionados durante el mismo, siendo este un modelo que está altamente relacionado y que está dirigido a un objetivo común, siendo esta una forma de visualizar el proceso paso a paso por medio de una representación gráfica y una conexión global.

Cada proceso es un sistema y debe ser tratado de tal manera con todas las partes con las que conecta. Si se cambia una de las partes del subsistema siempre se verá afectado el cómo actúa el sistema en la actualidad. (Diagrama de procesos, s.f.)

De esta manera, si la compañía tiene clara la importancia y relación de cada proceso, al momento de estandarizar podrá definir prioridades y medir afectaciones según los cambios.

### **Teoría clásica de la administración –Henry Fayol**

“La teoría se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que deben tenerse en cuenta en una organización al momento de buscar la eficiencia”.(Fayol, 2011)

Henry Fayol (1841-1925), “El padre de la administración moderna”

Fayolismo: es la administración positiva, el enfoque anatómico y administrativo.

Esta teoría complementa la de Taylor porque tiene un enfoque en la dirección creando lo que se llamó “Escuela de jefes”.

Las bases utilizadas en la compañía se busca fortalecer la estructura de los cargos comerciales son prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, que consiste en formar un plan de acción, buscar las herramientas y personas dispuestas a desarrollarlo, liderar como debe funcionar, buscar la armonía en la ejecución y finalmente verificar que lo que se está haciendo sea lo planeado.

La investigación se hace desde un enfoque global iniciando en la estructuración de la organización y la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas, de allí parten el inicio de generación de grupos funcionales como:

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo22

- funciones técnicas: relacionadas con la producción
- funciones comerciales: compras y ventas
- funciones financieras: todo lo que tiene relación con el capital de la compañía.
- funciones de seguridad: protección y preservación de bienes
- funciones contables: registros estadísticos
- funciones administrativas: que se encarga de la integración armoniosa de todas las funciones.

Pero también habla de 14 factores claves para la administración tales como saber dividir el trabajo, refiriéndose a que entre más se capacite y especialice la persona mejor será su desempeño, esto acompañado de autoridad, liderazgo, disciplina para cumplir las reglas y convenios, objetivos claros sumado a los personales, instrucciones, compensación o remuneración por el buen desempeño y una centralización que se refiere en darle a los empleados la autoridad necesaria con el fin de que obtengan mayor responsabilidad, sin olvidar que siempre habrá una jerarquía y un orden para hacer las cosas en el momento adecuado, la innovación y rotación que permiten oxigenar los diferentes procesos dándoles vida y buscando siempre la mejor manera de realizar una actividad, permitiendo moldear y generar estabilidad a los procedimientos en resultados.

Ahora bien, para que funcione un plan hay que ponerlo en marcha, donde habrá que informar, motivar, convencer y sintonizar los esfuerzos.

En la estandarización se busca concientizar los empleados pero debe empezarse por la alta dirección donde sea reconocida la importancia y relevancia del proceso, pues será el apoyo a las decisiones tomadas por el equipo, esta teoría nos muestra la importancia de la jerarquía y de la gerencia lo cual en el tema tiene gran importancia para entender que la base de cualquier proceso es la gente.

### **MARCO METODOLÓGICO:**

Esta investigación está basada en un método deductivo el cual parte de unos hechos observados y de una manera general aborda el tema llegando a un punto particular, es propio de las ciencias empíricas. Se trabaja con datos reales basados en hipótesis, aplicando reglas del procedimiento científico las cuales son aceptadas bajo la condición de ser comprobadas. La mayor fuente de investigación para este proyecto se basa en entrevistas y puntos de vista de personas que han manejado e implementado procesos de estandarización con el fin de garantizar la confiabilidad de la información y sus resultados.

De esta manera se realizara un proceso descriptivo donde el objetivo es generar un modelo de trabajo que permita conocer las situaciones, costumbres, actitudes predominantes de los empleados a través de la descripción exacta de los procesos y actividades en el departamento comercial, llegando al análisis detallado de los resultados, con el fin de extraer generalidades significativas que aporten al conocimiento y desarrollo efectivo de la compañía.

## MÉTODO GERENCIAL “EL CICLO PHVA”

William Edwards Deming, (1900-1993), “Consultor y difusor de la calidad total”

El “control de proceso”, se establece a través del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar)

Este método es seleccionado para este trabajo por ser una herramienta de mejora continua presentada por Deming a partir del año 1950. Esta teoría de calidad busca dar la importancia a aspectos tales como: la constancia y consistencia de los objetivos, ya que la dirección de una compañía debe plantearse metas a largo plazo para ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado pensando en el futuro, basado en la planificación de calidad.

“El plan a corto plazo genera rápidas devoluciones, provoca tropiezos y fallas; los esfuerzos no son eficaces y se pierden las ganancias. La clave de los objetivos es la innovación, investigación y educación, una continua mejora del producto y del servicio”. (Deming, s.f.)

Este proceso genera transformación, enfrenta a la compañía al riesgo y le propone estar preparado para el cambio. Tiene en cuenta la formación sistémica que busca la ética y parte integral de los empleados, abarcando las mejores prácticas de formación y ofreciendo los recursos necesarios para lograrlo; Adicional a la entrega personal, se encuentra el trabajo en equipo por medio de un liderazgo sano y bien orientado, que disminuya el miedo y las barreras. “La calidad no surge de la inspección sino de la mejora de procesos” (Deming, s.f.)

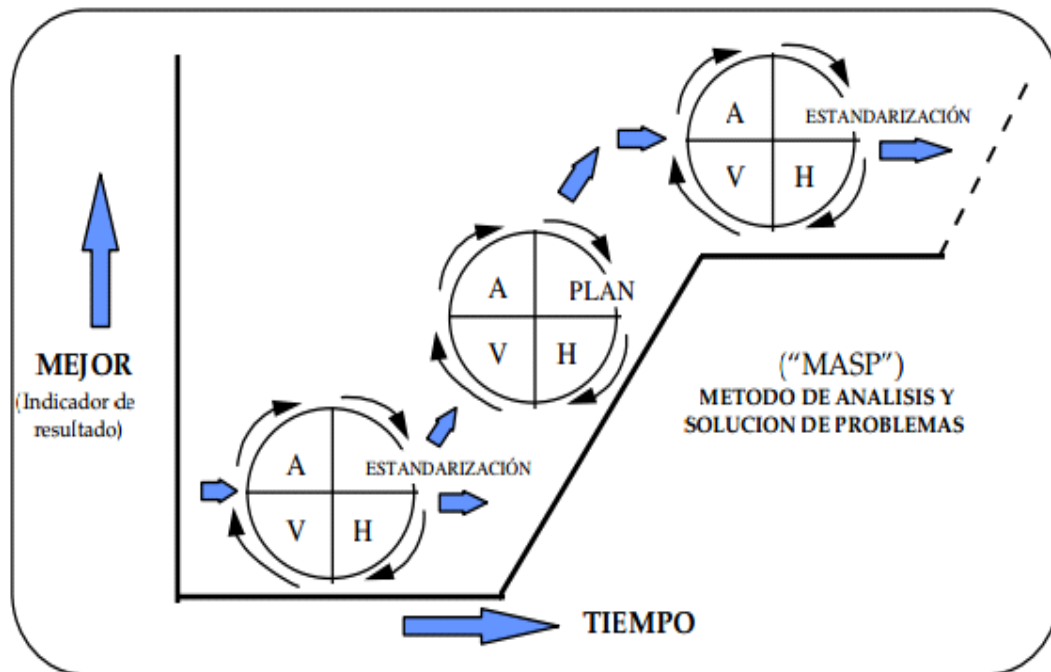
*Gráfico 1- CICLO PHVA*



El Gráfico ilustra el ciclo PHVA, donde es importante un proceso de mejora continua en el tiempo para lograr mejores resultados, la figura muestra al lado izquierdo que los indicadores deben subir en relación con el tiempo por medio de un método de análisis y solución a problemas, es un círculo porque gira en torno a estos dos factores, donde el foco es el avance y crecimiento escalado, en el primer círculo inicia la planeación, el hacer, el verificar y accionar después de este surgen nuevos caminos por lo cual vuelve a retomarse con un nuevo plan mejorado para la modificación de dicha estandarización, siempre estará en ejecución debido a los cambios del entorno.

Gráfico 1.

*Ciclo PHVA*



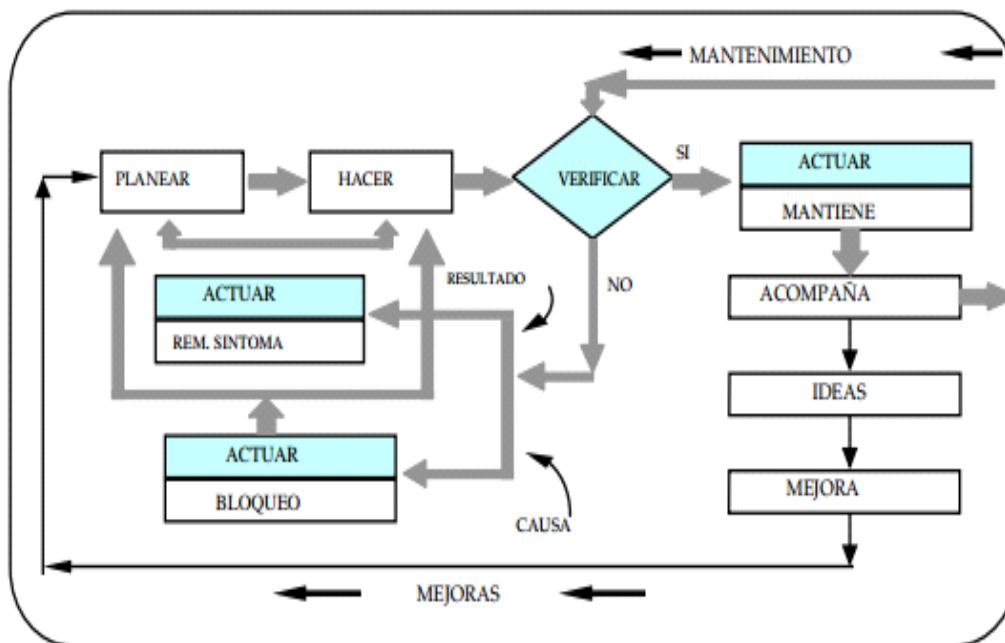
(Valencia, 2013)

Gráfico 2- CICLO PHVA DETALLADO

El siguiente Gráfico muestra la estructura detallada, de planear, hacer, verificar y actuar, dándole un sentido para el mantenimiento de procesos, mostrando el paso a seguir después de verificar, si es positivo en un mantenimiento del proceso o si bien es negativo invita a revisar la causa, el resultado y a generar un plan de mejora que inicia nuevamente el ciclo.<sup>1</sup>

Gráfico 2.

*Ciclo PHVA detallado*



(Valencia, 2013)

<sup>1</sup> Ver anexo 1. **Check list**

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo27

12. PLAN DE TRABAJO																										
Planear			Fecha																							
			Febre ro		Marzo			Abril				Mayo		Junio					Julio	agosto	sept.	oct.				
	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	2	28	1	4	5	31	1	8	9	31	1	31	1	7	8	13	14	15	21	22	1 al 31	1 al 31	1 al 31	1 al 31
<b>Parte 1</b>	Presentación de la propuesta de trabajo de grado	Elizabeth Mazo-Esumer																								
<b>Parte 2</b>	Tipo de investigación a desarrollar	Elizabeth Mazo-Esumer																								
<b>Parte 3</b>	Desarrollo del proyecto	Elizabeth Mazo-Empresa																								
<b>Parte 4</b>	Presentación, evaluación y entrega	Elizabeth Mazo-Esumer-empresa																								
<b>Parte 5</b>	Proceso de implementación	Elizabeth Mazo-Empresa																								

## **RESULTADOS**

### **ANALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE LAS COMPAÑÍAS A TRAVES DE UNA INVESTIGACIÓN CRITICA BIBLIOGRÁFICA.**

#### **Análisis interno de la compañía.**

##### *Estrategias corporativas.*

Con la definición de metas por parte del Comité Ejecutivo de la Compañía se inicia el proceso de difusión de las mismas. Las bases son, el cliente, la alineación con las prioridades estratégicas del negocio, el empoderamiento para mejorar la calidad de las metas y la búsqueda de resultados conjuntos, siendo los aspectos que se tienen en cuenta para establecer los objetivos y responsabilidades.

Este proceso, el cual se realiza bajo la metodología de Performance Management (PM), en español Gestión del Desempeño, es importante llevarlo a cabo a partir de ahora para que todos los empleados tengan clara la estrategia de la Compañía, y entiendan cómo desde su rol contribuyen positivamente al logro de los Cuatro Objetivos Estratégicos”

Con la definición de metas por parte del Comité Ejecutivo de la Compañía, inicia el proceso de difusión de las mismas, por lo que cada vicepresidente convocará a su equipo de directores para definir las prioridades de cada área, alineadas con las metas organizacionales.

Las nueve vicepresidencias definirán metas antes de finalizar el año fiscal, a partir de esta

fecha compartirán la información con sus empleados, quienes establecerán las metas individuales.

Pensando en las metas: En la sesión de definición de metas es clave entender hacia dónde nos dirigimos como organización y qué está pasando en nuestro entorno organizacional.

A partir del conocimiento del contexto, el trabajador establecerá sus metas, los requisitos de calidad e indicadores, que le permitan contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

En la última sesión Oneonone del año, es importante establecer una conversación con el jefe, orientada a proveer una retroalimentación constructiva.

Se debe llevar esta conversación a las voces del cliente, las evidencias de los logros alcanzados y de la ejecución del qué y el cómo. Esto será un insumo para la calibración que realizarán los jefes previamente a la revisión del Desempeño del año. "Queremos ser una Empresa más pragmática y enfocada, que oriente sus esfuerzos hacia aquellas actividades y ejecutorias que nos agregan valor y que van ligadas a nuestras principales metas", esta idea, expresada por el presidente de la compañía, donde resume el objetivo de los Cuatro Objetivos Estratégicos que se determinaron para el presente año fiscal.

- *Mantener el crecimiento en nuestro volumen de ventas*: el enfoque está en el volumen de ventas y el precio sugerido, para garantizar que nuestras marcas sean asequibles a los consumidores.

- *Fortalecer las ventajas competitivas de la Compañía en el mercado*: es el servicio al cliente y la participación de mercado con especial énfasis en Antioquia.

-*Propiciar un entorno adecuado para un crecimiento sostenible:* el trabajo para evitar cambios negativos en el régimen fiscal, mitigar el comercio ilegal, manejando la matriz de sostenibilidad.

- *Fortalecer nuestra cultura organizacional:* busca impactar positivamente el ambiente laboral, implementando un liderazgo colaborativo y proporcionando un mayor balance entre la vida personal y laboral, lo cual se reflejará en los resultados de la encuesta de Efectividad Organizacional y en la Ejecución de Clase Mundial en las áreas comerciales.

### **Políticas internas.**

Estamos en un mundo cambiante, en un país que está creciendo y en un entorno mucho más conectado, en donde los medios de comunicación, las redes sociales, los hábitos de nuestros consumidores nos exigen ser más ágiles y mucho más relevantes. La ruta para mantener el crecimiento, para ser más innovadores en el mercado, ya que no se puede desconocer los retos, las amenazas, las influencias externas que dificultan nuestra labor, que buscan limitarla, afectando nuestro crecimiento. Pero estos obstáculos serán más fáciles de superar si se trabaja en equipo. Si estamos enfocados en lo importante y orientados a las necesidades de los consumidores, clientes y a la sociedad en general. Hay cinco principios que son claves para asegurar el éxito del negocio:

-El primero es la simplificación con un énfasis en las prioridades y los resultados lo más importante es llegar a nuestra meta de ventas bajo un entorno de recursos limitados, la meta de crecer no va en contra de la necesidad de ahorrar costos y ser más productivos.

-El segundo se refiere una estrategia fácil de entender los Cuatro objetivos Estratégicos de que deben ser exitosamente ejecutados en el año. Aparte de asegurar un crecimiento sostenible, se quiere destacar la importancia de ganarle a la competencia en todo el territorio nacional, particularmente en Antioquia. Y garantizar nuestra licencia para operar, que va a depender de nuestros actos y comportamientos como líderes del mercado en Colombia.

-El tercero es una ejecución exitosa, donde los ejecutivos han hablado sobre las seis palancas necesarias para crecer en la participación del mercado, y además se habla sobre la necesidad de construir relaciones cercanas y efectivas con nuestros clientes, y darles un servicio extraordinario.

-El cuarto es la diferenciación, donde cada una de las marcas, busca ser creativa, clara, relevante y soportada con campañas transversales e impactantes.

Y el quinto, es la gente, este es un negocio que se mueve por y para las personas, como epicentro la gente. Gente que trabaja para vender el producto, gente que lo pone en manos de nuestros clientes, venciendo toda clase de obstáculos.

Hemos hablado sobre la necesidad de ponerle cara a lo que queremos hacer: metas claras y relevantes, tener claro a quién le corresponde la tarea y entregarle la guía, el entrenamiento y el reconocimiento de un trabajo bien hecho.

Esto significa un fuerte compromiso para darle apoyo a la línea de frente con trabajo de mayor sentido y significado, y todos tienen el rol claro de apoyar a nuestros soldados de cara al cliente.

Llegar a las metas claves, significa pasión, energía, dedicación, pero sobretodo disciplina y trabajo en equipo.

### Sistema de gestión.

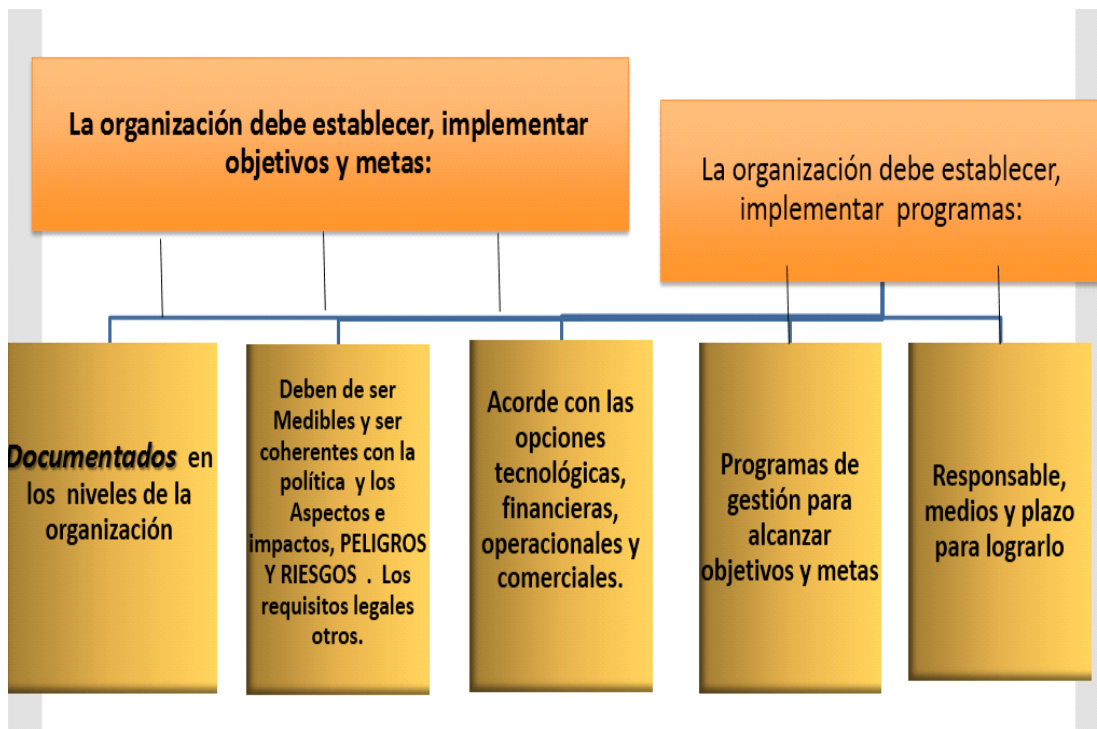
El Sistema de Gestión Integral, SGI, es “un sistema robusto y estable” en las normas de calidad, inocuidad, ambiental, salud y seguridad industrial.

*Gráfico 3- BASE DEL SISTEMA DE GESTION:*

Se ilustra la dinámica para establecer objetivos y metas, proceso vital por medio de la definición de lo que se quiere lograr, los recursos y responsables que estarán a cargo de que se cumpla el objetivo siendo un ejemplo importante para la estandarización.

Gráfico 3.

*Base del sistema de gestión*



(Valencia, 2013)



*Gráfico 4- ESTÁNDARES INTERNACIONALES:*

Se ilustra los procesos implementados en la compañía como estándares internacionales, Que si bien al estar estandarizados han generado grandes resultados incluyendo la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio, por posicionarse en la mente del consumidor como un proceso seguro, sano, confiable y ejemplar.

Gráfico 4.

*Estándares internacionales*



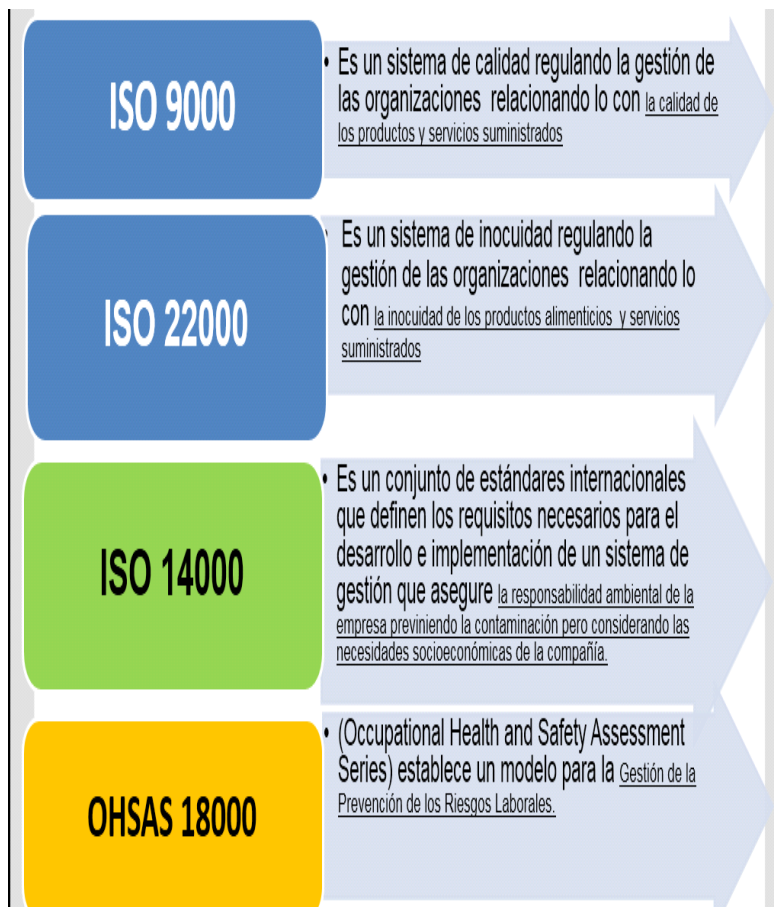
(Valencia, 2013)

*Gráfico 5- IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CALIDA:D*

La compañía cumple con las normas ISO, garantizando la calidad de productos y procesos, Siendo una compañía de consumo se caracteriza por la transparencia en cada paso de su proceso donde no termina en la fabricación de productos sino que continua en el proceso interno de la comercialización y negociación de los mismos, en la figura encontramos las normas básicas exigidas por el estado, las cuales se cumplen actualmente y son la referencia para demostrar la importancia de tener un sistema ordenado y documentado.

Gráfico 5.

*Implementación del sistema de calidad*



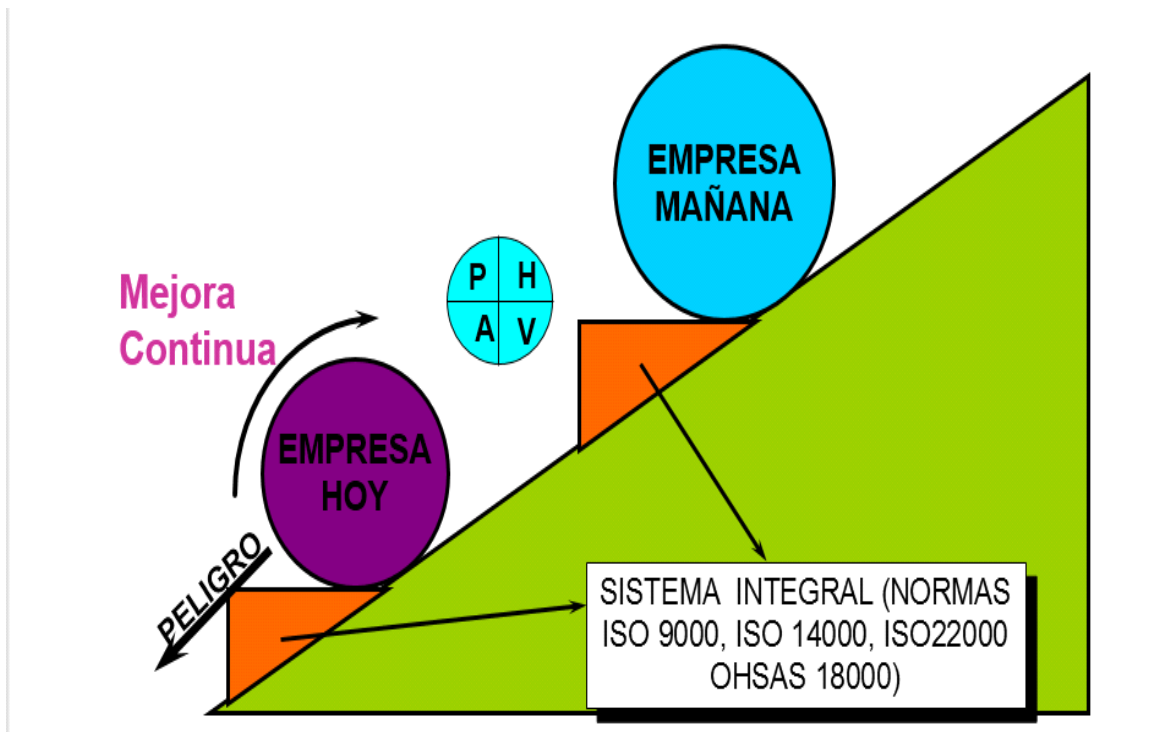
(Valencia, 2013)

*Gráfico 6- PHVA EN RELACIÓN CON LA COMPAÑÍA:*

Para que una estandarización genere resultados debe tener un seguimiento y control por medio de la mejora continua, la compañía se encuentra en un escalón su visión está en la cima y sus procesos buscan rotar hasta llegar a alcanzarla, si retrocede está en peligro porque está disminuyendo su grado de crecimiento por ende se tienen planteados los factores de riesgo para ser manejados y rápidamente solucionados, se muestra la empresa hoy en el proceso de mejora continua en busca de la aplicación permanente del sistema integral orientado a ascender por medio del ciclo visionando ser siempre una empresa mejor en el mañana por medio de su implementación.

Gráfico 6.

*PHVA en relación con la compañía*



Fortalezas del Sistema de Gestión Integral:

- Buen manejo de indicadores de calidad y el despliegue de los mismos en todos los niveles de la organización.
- Un esquema de mejoramiento continuo y estándares de calidad, basados en los principios de Manufactura de Clase Mundial.
- Conocimiento y dominio del proceso por parte de los operadores, incluyendo la realización de los análisis en cada área.
- Asignación de recursos y plan de inversiones de la Compañía para mantener y mejorar los estándares de calidad y de sostenibilidad.
- Avance significativo en CAP (Programa de Adquisición de Competencias) y los GEM (Global Evaluation Manufacturing), y la extensión de PM a operarios.
- Gestión para disminuir los niveles de riesgo.
- Plan de emergencias asociados a SISO.
- El trabajo desarrollado con los proveedores, con el objeto de disminuir los riesgos asociados con la calidad de las materias primas.

“La concientización e interiorización de las mejores prácticas en nuestras labores cotidianas, y su relación con los actuales esquemas de seguimiento al desempeño (PM), en conjunto con programas que están relacionados entre sí tales como MCM, CAP, SPR, Seis sigma y SPC, son la forma de mantener nuestro Sistema de Gestión”, expresó Esner Valencia, director de Calidad de la compañía.

Es un trabajo duro y constante que permite mantener el norte de la compañía enfocada siempre a alcanzar los objetivos.

**Partes interesadas:**

Bajo un modelo de Liderazgo que “debe reflejar los propósitos y aspiraciones en relación con la forma en que debemos guiar el negocio y la forma en que nos comportamos para continuar siendo exitosos”, se maneja un concepto, la compañía debe estar preparada para asumir fuertes retos como la competencia, las restricciones a la operación y las limitaciones en el campo de la publicidad, entre otros factores, lo que implica una mejor preparación de su equipo humano, comenzando por las personas que lideran la Compañía, los empleados por medio del empoderamiento y desarrollo de equipo, esto genera mejores resultados para brindarle mejor servicio a nuestro socios, contratistas y así mantener una buena relación con los proveedores para garantizar calidad en los productos y servicios.

Es necesario definir las funciones con relación a los objetivos corporativos, personales, habilidades y capacidades, enfocadas en las metas de la compañía, por tanto cuando se tiene estandarizados los cargos se podrá contar con mayores resultados, estabilidad en los procesos, crecimiento de indicadores y calidad en el servicio.

Las compañías necesitan un equilibrio que pueda ser fuerte frente a los cambios dinámicos del mercado y se logra teniendo personas preparadas por medio del conocimiento y la innovación.

Los trabajadores pueden especializarse y mejorar sus habilidades al aprender haciendo; así, la productividad laboral crezca, así como la productividad que aumenta las ventas y expande el mercado.

A su vez, la mayor demanda de los productos alentaría a los propietarios a expandir sus actividades y a subdividir aún más el proceso de trabajo.

Un proceso de causalidad acumulativa: un círculo virtuoso de crecimiento económico y prosperidad. No en un razonamiento de equilibrio estático, sino de crecimiento dinámico y desarrollo en el que las habilidades individuales aumentan progresivamente. (Smith, 1776)

La riqueza de una nación no debe medirse por su oro sino por los bienes y servicios reales que están en disposición de su pueblo, es tener las herramientas, capacitación necesaria para cumplir con las funciones asignadas.

### **Procesos internos.**

#### ***Gestión Humana.***

Recordar la gran participación que tiene el área en la planeación estratégica dentro de la compañía, haciendo referencia a la misión, visión, metas, productos y planes del mercado. (Salinas, 2000)

Directamente hace relación en:

-Oportunidades y amenazas externas:

Haciendo referencia al comportamiento de la competencia, y la actualidad del mercado en planes de remuneración, estrategias de posicionamiento, manejo de información sobre legislación laboral, derechos de los empleados como los planes de salud.

-Fuerzas y debilidades internas:

La gerencia estudia las capacidades y habilidades de los empleados y genera capacitaciones para mejorar su desarrollo personal y profesional, revisa que el clima laboral

al interior de la organización esté funcionando para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía

-Ejecución del plan de trabajo:

Maneja directamente el cumplimiento de la política, planes de incentivos y capacitación, busca tener empleados comprometidos 100% con la organización y ser razonables en el momento de delegar responsabilidades.

Es importante brindar oportunidades personales que generen desarrollo y crecimiento por medio de nuevas herramientas como en el tema de las tecnologías:

Conociendo las herramientas

Si bien la versión 2010 de Office es la más avanzada de las herramientas de ofimática (informática de oficina) que ofrece Microsoft, su manejo es intuitivo y está basado en cintas de comandos contextuales que responden a las tareas más comunes en cada programa de la *suite*.

La apariencia visual de Word, Excel, PowerPoint e incluso Access y Outlook es similar, por lo que su aprendizaje conjunto es sencillo y puede ser realizado por cada usuario a su propio ritmo.

Para facilitar el uso de estas nuevas herramientas, IS Colombia ha puesto a disposición de los usuarios un completo conjunto de documentos y aplicaciones de autoaprendizaje, que incluyen desde plantillas para saber dónde están los comandos que se utilizaban en Office 2003 hasta casos desarrollados, todos ellos disponibles en un sitio electrónico que estará disponible en breve.

Adicionalmente, y gracias a este proyecto de actualización, los empleados directos de la Compañía con correo electrónico corporativo pueden adquirir la versión original de Office

2010 Professional para su computador personal por solo US\$9 (unos \$16.500), lo que permite conocer la herramienta de primera mano y disfrutar sus ventajas en familia.

#### Ventajas del nuevo *software*

Microsoft Windows 7 es un sistema operativo más ágil y eficiente. Entre otras ventajas, permite:

- Suspender, reiniciar y volver a conectarse a la red inalámbrica más rápidamente, con lo que el equipo está listo cuando el usuario lo necesite.
- Encontrar archivos y programas al instante, así como acceder rápidamente a los que se utilizan con mayor frecuencia.
- Mejorar el rendimiento general y la velocidad del equipo.

Por su parte, Microsoft Office 2010 ayuda a realizar el trabajo cotidiano de forma intuitiva, de modo que el usuario pueda concentrarse más fácilmente en las tareas y en producir mejores resultados, gracias a:

- Su nueva apariencia que brinda acceso centralizado y sencillo a las operaciones más utilizadas como guardar, compartir, imprimir y publicar.
- La cinta de opciones que permite acceso rápido a los comandos, además de que se puede personalizar para ajustarla al estilo de trabajo de cada usuario.

Sus funciones optimizadas que facilitan la obtención y presentación de resultados.

Lo anterior hace referencia al uso de herramientas “Quien tiene la información no tiene el poder sino quien sabe hacer uso de ella”

La Gerencia de Gestión Documental y la División de Tecnología de la Información actualizaron el sistema de correspondencia de entrada On Base con la implementación del módulo Security que suple la limitante de seguridad en el reenvío de documentos que tenía el proceso anterior.



Bajo el espíritu del Cuarto Imperativo Estratégico, "Fortalecer nuestra cultura organizacional", la Vicepresidencia de Recursos Humanos renovó su estructura en el F-13 e implementó una serie de acciones encaminadas a privilegiar el bienestar de los trabajadores y de la organización.

A finales del F-12, inició la implementación del Modelo Operativo de Recursos Humanos, esquema de trabajo que le ha permitido al área lograr una mayor cercanía con el negocio, dar flexibilidad y agilidad en las respuestas a los trabajadores y establecer un trabajo crossfuncional en su equipo.

La Vicepresidencia ha dado soporte a proyectos estratégicos de la Compañía como la construcción de capacidad para la Ejecución de Clase Mundial en las áreas de Distribución, Ventas y Técnica; la implementación de formación en el Modelo de Servicio de Ventas y el desarrollo de capacidades para el personal que participa en el Modelo Operativo Comercial.

Además, ha apoyado el desarrollo de capacidades organizacionales en nuestra gente con el relanzamiento del programa Line Managers en Acción, el establecimiento de centros de desarrollo y capacitación para los socios de negocio de Recursos Humanos y la estandarización y simplificación de políticas y documentos. Asimismo, durante el pasado año fiscal participó en el fortalecimiento del Sistema de Efectividad Organizacional, que incluyó el rediseño de la encuesta, aplicada recientemente con una calificación de 4,8 sobre 6,0, lo que significa un incremento de 0,2 puntos, respecto al estudio realizado en el primer semestre del F-13.

Adicionalmente, el área ha generado un espacio de reuniones dentro de los equipos de trabajo de cada área y crossfuncionales, con el propósito de clarificar necesidades de los trabajadores en lo relacionado con el ambiente laboral y para lograr un balance entre el trabajo y la vida personal y familiar.

*Financiera.*

Los fondos de la firma son estáticos, en un momento dado, aunque el conjunto cambie con el tiempo (flujos de fondos). Los fondos fluyen de manera continua a través de toda la organización. (Pluguiese, s.f.)

Los fondos provienen de diferentes fuentes, inversiones en acciones, créditos de acreedores, utilidades acumuladas, pero también tienen múltiples usos, los activos fijos que producen los productos, los inventarios para asegurar ventas, cuentas por cobrar, y demás se aseguran la liquidez de la compañía.

Su función como tal es revisar y garantizar que estos flujos de fondos se manejen de acuerdo con el plan preestablecido.

- Determinar el monto para mantener el crecimiento
- Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
- Obtener fondos de la mejor manera en composición de pasivos.
- Avalar las decisiones financieras, para la maximización de utilidades y de la inversión.
- Las variedades de fuentes de fondos cada una con ciertas características tales como, costos, vencimientos, disponibilidad, gravámenes sobre los activos y otras condiciones impuesta por los proveedores de capital.
- La asignación de fondos entre diferentes activos fijos están considerados como inversiones de capital. El presupuesto de capital incluye la asignación

de capital a propuesta de inversión de beneficio que se percibirán en el futuro.

- Asignación de recursos.
- Manejo del riesgo y control interno.

“Lo que pretendemos es acercarlos a los conceptos e indicadores que utilizamos en finanzas, además de hacer evidente el impacto financiero que todas las actividades del negocio involucran”

### ***Distribución.***

Como base de la optimización y prioridad, Distribución obtiene excelentes resultados durante el pasado año fiscal, en cuanto a la mejora continua de sus procesos de desarrollo, almacenamiento, transporte y reparto.

El diseño de 30 súper siders, por ejemplo, permitió avanzar en la retadora tarea de reducir el costo del Transporte Primario (T1). Estos vehículos con mayor capacidad, aportaron ahorros en el F13 por \$1.853 millones representados en una reducción del 1,08% en dicho costo, al tiempo que optimizaron las condiciones de cargue y descargue de nuestros productos, especialmente de las presentaciones. Por otra parte, la puesta en marcha del Interlink (sider de gran tamaño compuesto por dos tráilers) aumentó en 56% la capacidad de carga entre los Centros de Distribución, mientras que la implementación del piloto con Bitrenes (camiones de reparto articulados con un vagón adicional) en Poblaciones cercanas a ciudades como Bogotá, permitió expandir la cobertura en zonas con preventa extendida, sin la necesidad de emplear vehículos adicionales.

Igualmente, el desarrollo de Transportes TEV, la formación de 1.258 tripulantes con el programa Carro Escuela, así como el trabajo colaborativo con todas las Vicepresidencias de

la Compañía, llevó al equipo a obtener importantes logros reflejados en la temporada pico de ventas en la que se movilizaron 28 millones de cajas, el posicionamiento de innovaciones en presentaciones y la exportación de buenas prácticas a países de Latinoamérica como Ecuador, Bolivia, Argentina y Honduras. Los logros obtenidos fueron posibles gracias a un equipo de trabajo comprometido y apasionado.

Cada uno de los procesos y avances de Distribución han sido apalancados por el modelo de Ejecución de Clase Mundial, con un enfoque dirigido a fortalecer la disciplina, ejecutar nuevos esquemas de solución de problemas y establecer canales de comunicación efectiva.

Las seis Regionales trabajaron en equipo durante el F-13 para ampliar su cobertura en zonas de venta extendida y atender a más clientes de manera directa, al tiempo que pusieron en marcha nuevos canales de distribución, como el nocturno y colegios, de la mano de estrategias ganadoras como el doble conductor en rutas alejadas.

Sobre estos avances Alejandro Barrera, vicepresidente de Distribución, contar con un excelente equipo que trabajó durante el pasado año fiscal con empeño y compromiso para lograr las metas y superar los retos los siguientes fueron algunos de los aspectos más destacados en las Regionales de Distribución:

*Regional Antioquia:*

Nueva ruta de venta directa a Puerto Boyacá atendida desde el Centro de Distribución de Honda con doble conductor.

Graduación de la fase I de Carro Escuela y formación con el SENA en la Técnica de Almacenamiento, fortaleciendo el conocimiento del personal de reparto, así como de los integrantes del Centro de Distribución.

Construcción de la nueva línea de Envase PET para la Cervecería de Medellín, optimizando la bodega de almacenamiento de producto terminado y la atención a los clientes.

Finalización del proyecto Jordan en el Centro de Distribución de Montería.

*Regional Bogotá:*

El cuidado de la flota de la Regional pese a las difíciles condiciones del mercado.

Trabajo crossfuncional con la Regional de Ventas bajo el esquema de WCE, registrando una tendencia positiva en el indicador de rechazos y devoluciones.

Creación del aplicativo de Conciliación de Fletes a través del Banco de Ideas.

Mejora significativa en los resultados del Centro de Distribución de Techo, ocupando el quinto lugar en el programa de Estándares de Distribución del F-13.

*Regional Central:*

Ahorros en la Regional por \$730 millones en F-13 en conjunto con la Regional de Ventas, gracias a la implementación de nuevas preventas extendidas.

Los conductores del Centro de Distribución de Ibagué han sido calificados como los mejores del país en el ranking de operación de la flota de reparto establecido por Renting Colombia.

*Regional Costa:*

El CD Barranquilla invirtió en el mejoramiento de su estructura con la puesta en servicio del parqueadero de camiones de reparto, baños para tripulantes, área de servicios y nueva zona de reempaque. Se desarrolló con éxito el piloto del Proyecto Arena que consistió en

enriquecer el rol de los tripulantes con siete nuevas responsabilidades, lo que ha aportado un significativo crecimiento en volumen de ventas y servicio al cliente en la zona de influencia.

Igualmente inició el piloto de Canal Frio en el Centro de Distribución de Cartagena, fortaleciendo la distribución de las marca. El nivel de rechazos a nivel de División se ubicó por debajo del 1%, consolidando una gestión sin precedentes en las operaciones del país.

*Regional Occidente:*

En el índice de satisfacción de detallistas, el trabajo conjunto entre Ventas y Distribución permitió que en esta región se presentara la calificación más alta del país, superando a competidores del sector. El número de quejas y reclamos de la Regional se redujo en un 78,6%. Pasaron de 1.252 llamadas recibidas en el F12, a 701 en el F-13. Consolidación del proceso de expansión de Preventa de los Centros de Distribución Valle y Neiva hacia municipios como: Tuluá, Andalucía, Río Frío, Bugalagrande y Campoalegre, completando un total de 64.535 clientes con facturación directa.

Realización del Primer Encuentro Regional de Distribución Occidente en el Lago Calima, donde se fortalecieron las habilidades del equipo y los logros propuestos.

Regional Oriente Reducción sostenida de indicadores clave como las llamadas de Servicio al Cliente, rechazos (de 2,3% a 1,7%) e inconsistencias de pedidos.

Crecimiento en atención de Preventa Extendida pasando de 67,9% en marzo del 2012 a 78% en marzo del 2013. Centralización de la operación de Planeación de Cargues en Bucaramanga, permitiendo una mayor flexibilidad de operación en la Regional.

Programas Cross funcionales como "Desarrollo de Clientes" los cuales flexibilizan la operación de distribución y contribuyen a los objetivos de ventas.

Clima Laboral: efectividad Organizacional, el Índice de Satisfacción de los trabajadores es equivalente al 83,3%. La dimensión de Comunidad y Reputación fue la mejor calificada, con un 95,1%.

*Resultados por dimensiones:*

Las dimensiones que tuvieron más alta calificación y se ubicaron por encima del promedio (83,3%) fueron Comunidad y Reputación (95,1%), Clientes y Consumidores (94,4%), Prácticas de autogestión (92,7%), Colaboración (87,9%) y Performance Management (83,3%).

Las más bajas, por debajo del promedio fueron Prácticas de gestión (82,2%), Valores (81,1%), Satisfacción (81,0%), Dinámica organizacional (80,9%), Comunicación (79,9%), Ética (79,2%), Balance vida personal / trabajo (78,9%), Acuerdos colectivos (76,3%) y Relaciones laborales (69,7%).

*Resultados por Vicepresidencias:*

La Vicepresidencia de Recursos Humanos es la que mayor Índice de Satisfacción presenta en los resultados del F12, con 91,5%. Le siguen, por encima del Índice general de 83,3%, Distribución (90,8%), Financiera (90,3%), Cadena de Abastecimientos (87,9%) y Ventas (86,5%).

Por debajo del promedio se encuentran Mercadeo (82,8%), Asuntos Corporativos (82,4%) y Técnica (78,8%). La Vicepresidencia de Planeación Estratégica no fue evaluada en esta medición por lo reciente de su creación.

En los próximos días, y de acuerdo con el Modelo Operativo de Recursos Humanos, los Socios de Negocio compartirán con las funciones que apoyan (Comercial, Técnica y Abastecimientos, Administrativa) los reportes correspondientes a sus Vicepresidencias para

desarrollar conjuntamente planes de trabajo que permitan fortalecer el clima organizacional y orientar las acciones corporativas hacia las metas y objetivos planteados para este nuevo año fiscal.

### ***Comercial.***

La estructura de la gerencia maneja un sistema en pool, bajo unas directrices. Por más de 10 años se ha manejado el sistema en pool, por medio de una selección de personal clasificada por habilidades y capacidades personales que permiten la asignación de actividades donde cada persona se ha especializado en sus procedimientos, se cuenta con un supernumerario de soporte que conoce el desarrollo de trabajo con el fin de que se puedan cubrir la operación en los cambios dinámicos que se puedan presentar en el área comercial, para la gerencia se facilita tener un responsable de procedimientos porque se trabaja en equipo, permite que la información este concentrada evitando así generar reproceso, mejorar el aprendizaje y la buena delegación permite la rotación del personal, sin embargo se considera necesario la definición y documentación de procesos para al momento de hacer rotación poder mantener los resultados.

En la regional de la costa se maneja en cada gerencia todos los rangos a diferencia de la regional Antioquia donde solo hay un gerente, un analista, un auxiliar administrativo para todas las gerencias, cada uno se encarga de procedimientos especializados respondiendo a nivel regional y no por funciones.



*POSM:* Point outsell material- Gerencia de materiales en el punto de venta, Hace un año se unieron las dos áreas para trabajar en conjunto con un solo gerente por la gerencia operativa altos costos y mantenimiento a gran escala.

Es el área encargada de movimiento de inventarios como compras, ingresos de mercancías y bienes, plan de visibilidad en los puntos de ventas par presentación del punto de venta y publicidad, inventarios de mobiliario como equipos de frio.

El operador logístico es la zona logística un tercero que maneja los sistemas operativos

*Administrativo:*

Es el área encargada de administrar los recursos y la información perteneciente al departamento comercial, este trabajo se define según las metas asignadas para alcanzar la meta deseada, contribuyen con un proceso altamente importante porque es de donde surge el análisis principal y global del desarrollo comercial, por ende quienes lo componen deben ser personas que estén altamente comprometidas y motivadas con su labor, para de esta manera ofrecer el mejor servicio.

La calidad en este proceso es fundamental por la información que se maneja, siendo esta la base de muchas decisiones de la alta dirección por ende deben proporcionarse los recursos y herramientas necesarias, al igual que la capacitación constante para el mejoramiento continuo, lo cual se inicia con la definición de su estructura laboral, que muestra su meta, funciones y proceso de medición para lograr los resultados esperados, en este caso en el manejo del sistema en pool que define un responsable y su componente principal es la especialización en procesos para un alto crecimiento.

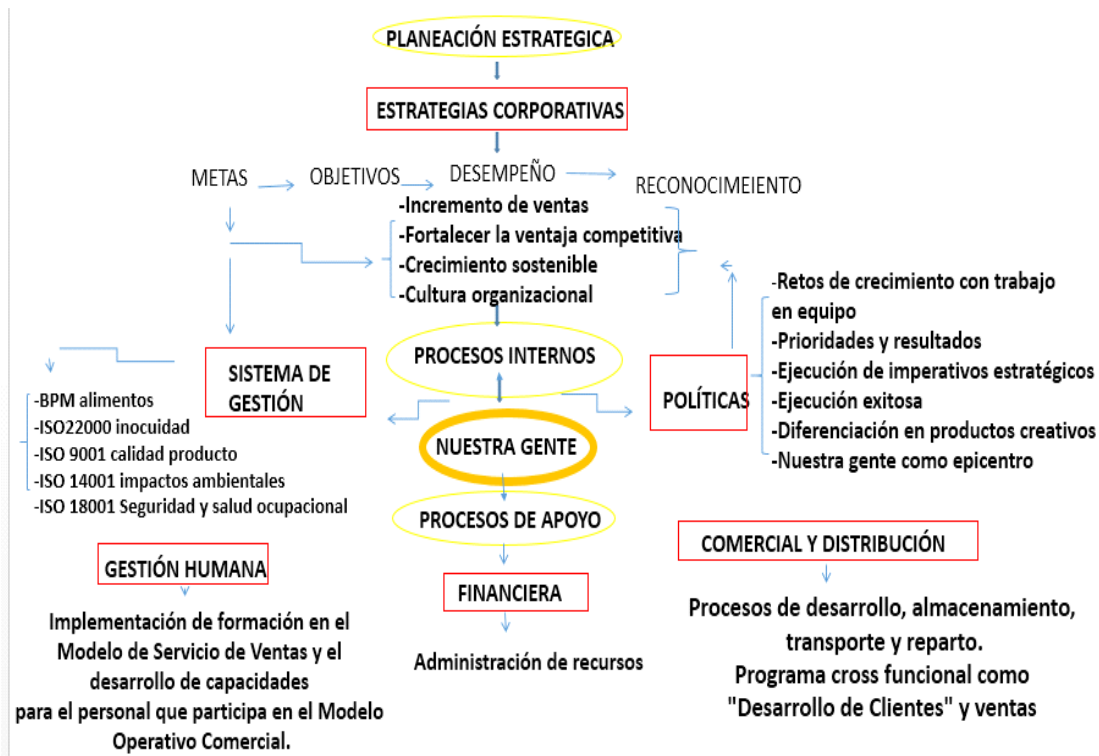
*Mapa de procesos.*

Gráfico 7- MAPA ESTRATEGICO DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS:

Se integran todos los procesos siendo la gente el epicentro de la organización, conservándose como su ventaja más duradera, es generado con el fin de mostrar como la estandarización se relaciona con cada proceso de la organización teniendo como foco la persona a nivel estratégico, corporativo, político, comercial y de gestión.

Gráfico 7.

Mapa estratégico de procedimientos internos



(Mazo, 2013)

**Encuesta de análisis interno al personal.**

Luego de hacer un análisis general, se realizó un encuesta a los empleados del área que se pretende estandarizar, con el objetivo de conocer sus posiciones y así saber cómo se sienten actualmente con la metodología de trabajo utilizada, donde le fin es buscar fortalecer el equipo y mejorar los resultados del mismo.

***Formato de encuesta.***

*TEMA: Estandarización de un cargo comercial.*

**Estandarización:** Acuerdo para definir la mejor manera de hacer algo.

**Nombre:** -----  
-----

**Cargo:** -----  
-----

- ¿Sabe usted si la compañía maneja procesos estandarizados en el área comercial?

Si --- no-----

- ¿Tiene una meta personal?

Si --- no-----

¿Cuál es su meta?

-----  
-----

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo52

-----  
-----  
-----

- ¿Ha relacionado la visión de la compañía con la meta personal?

Si --- no-----

- ¿Sabe cuál es su contribución al cumplimiento de las metas del área comercial?

Si --- no-----

Alta----- Media---- Baja-----

- ¿Considera que el área comercial tiene definidas las funciones de cada colaborador?

Si --- no-----

- ¿Tiene claras sus funciones del cargo actual?

Si --- no-----

- ¿Tuvo una inducción cuando inicio el desarrollo de su cargo?

Si --- no-----

- ¿Ha recibido capacitación en relación con sus funciones?

Si --- no-----

- ¿Tiene documentado los procedimientos de su cargo?

Si --- no-----

- ¿Hay alguien que conozca sus procesos laborales y lo pueda reemplazar fácilmente?

Si --- no-----

**Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo**53

- ¿Depende de otra área para realizar su labor?

Si --- no-----

¿Cuál?-----  
-----

- ¿Necesita autorización de alguna persona para realizar sus funciones?

Si --- no-----

¿De quién? -----  
-----

- ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?

Si --- no-----

- ¿Siente que la jornada laboral es el tiempo suficiente para cumplir con sus funciones?

Si --- no-----

- ¿Considera que maneja actividades innecesarias en su puesto de trabajo?

Si --- no-----

¿Cuáles? -----  
-----

- ¿Está motivado para cumplir con su trabajo?

Si --- no-----

- ¿Considera que la remuneración recibida es apropiada para el desempeño de su labor?

Si --- no-----

**Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo<sup>54</sup>**

- ¿Está satisfecho con la metodología de trabajo utilizada en el área comercial “Sistema en pool”?

Si --- no-----

- ¿Qué factores considera necesarios para mantener un buen nivel de desempeño?

-----  
-----  
-----

- ¿Considera importante realizar la estandarización de procesos y cargos comerciales?

Si --- no-----

¿Por qué? -----  
-----

Tiene sugerencias o comentarios con respecto al tema.

¡Gracias!<sup>2</sup>

---

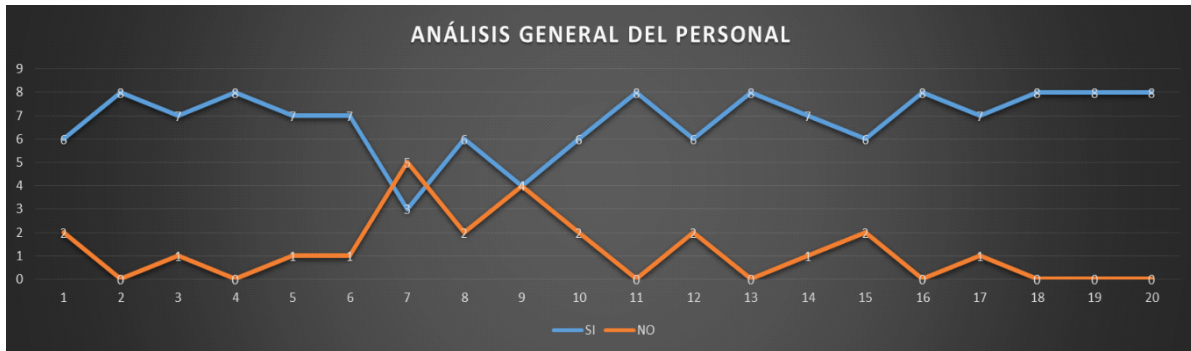
<sup>2</sup> Ver anexo 2. Encuestas.

### Resultados de encuesta.

De 12 funcionarios del área comercial en el departamento administrativo y de POSM, se hace una encuesta a 8 funcionarios para conocer su percepción sobre el tema de estandarización de procesos basados en el nivel de desempeño, el objetivo es identificar su nivel de satisfacción y conformidad con el proceso.

Tabla 1.

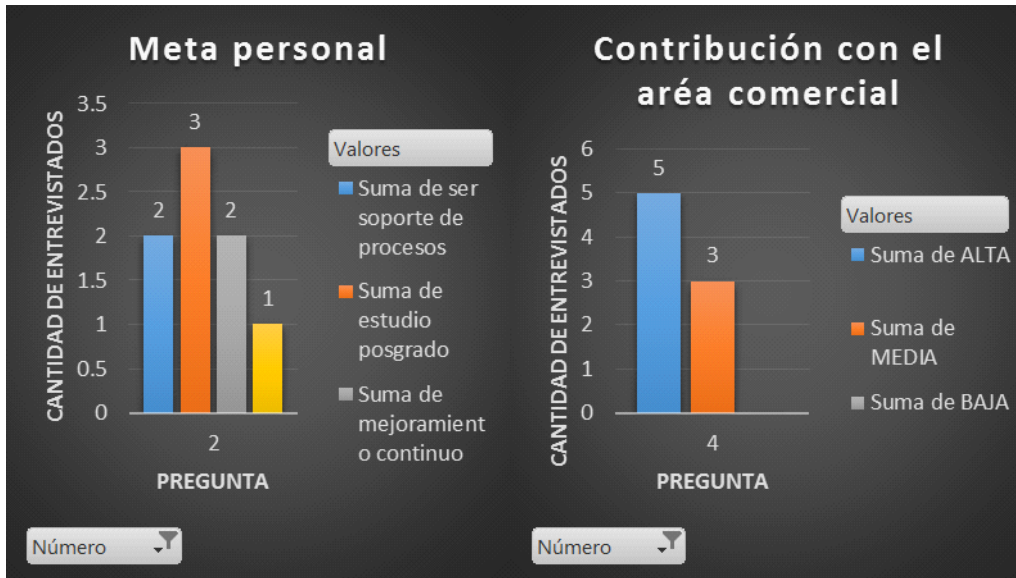
#### *Análisis general del personal*



En promedio el 85% de respuestas son positivas resaltando la estabilidad del área sin embargo hay un 15% que corresponde a resultados negativos donde es importante no descuidar el tema y revisar detalladamente que puede estar pasando para establecer acciones correspondientes para que la dificultad observada no se incremente.

Tabla 2.

*Meta personal y contribución con el área personal*



Se observa un alto compromiso donde la meta personal está relacionada con la visión de la compañía, personas que buscan crecer a nivel personal y profesional para generar un mejor desempeño.

Tabla 3.

*Depende de otra área*

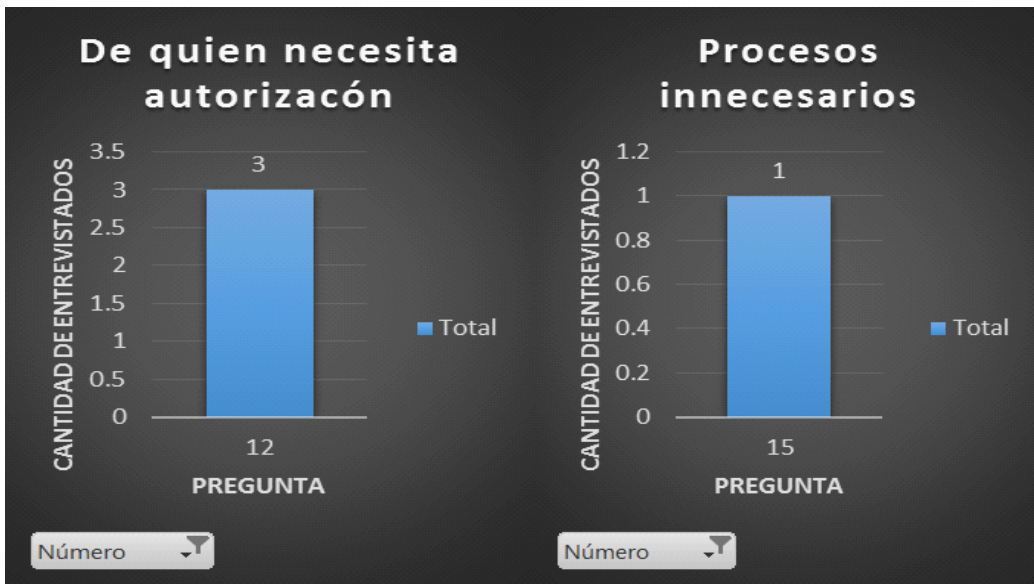




Refleja que se trabaja por procesos por esto las áreas no son independientes, trabajan en conjunto para concentrar esfuerzos y alinearse en busca de los mejores resultados.

Tabla 4.

*Autorización y procesos*



Es normal que algunos funcionarios dependan de su jefe inmediato para tomar algunas decisiones que implican mayor responsabilidades, sin embargo hay un buen grado de empoderamiento que permite que el sistema de trabajo funcione adecuadamente.

Algunos funcionarios manifiestan manejar procesos innecesarios, esto no se refiera a algo que no se deba hacer sino a algo que no hace parte de sus funciones principales, este tema será revisado en el establecimiento del modelo estándar que define cuales son las funciones que le corresponden a cada colaborador.

Tabla 5.

*Factores para mantener un buen nivel de desempeño*

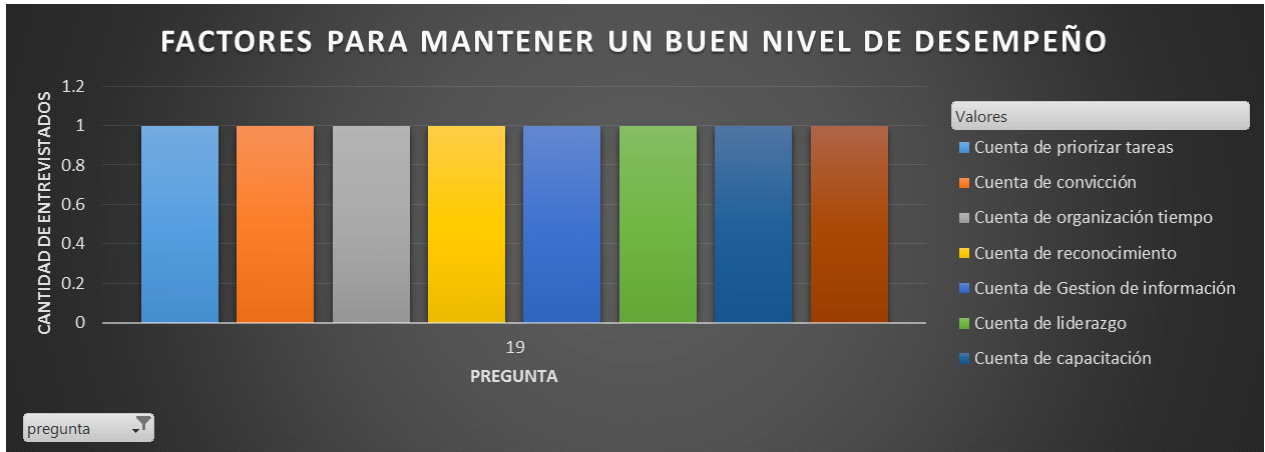
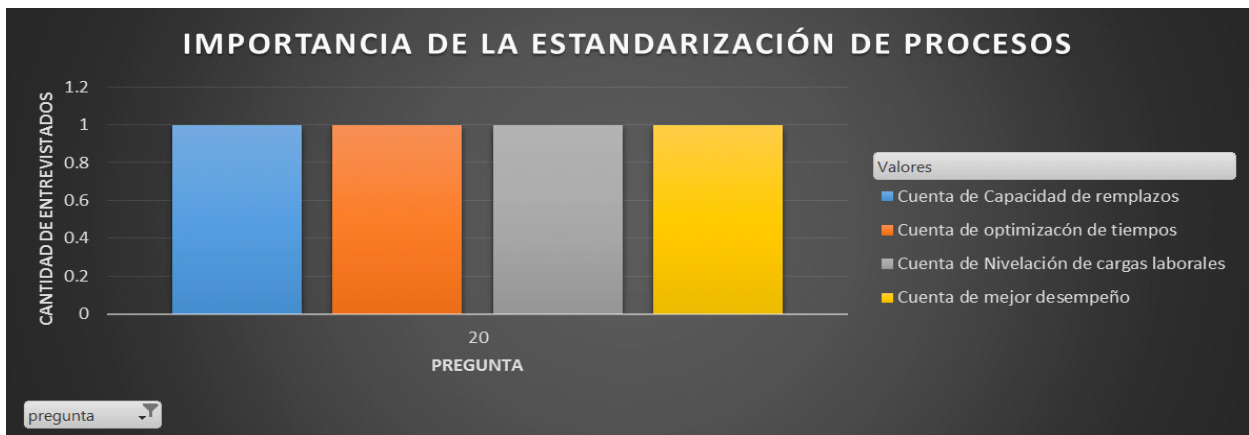


Tabla 6.

*Importancia de la estandarización de procesos*



Se identifica un alto nivel de satisfacción en los empleados debido a sus condiciones laborales y oportunidades de desarrollo personal sin embargo cabe resaltar que reconocen la necesidad de implementar el sistema de estandarización en los cargos comerciales lo cual contribuiría a un mejor desempeño para alcanzar eficientemente el cumplimiento de sus metas, en su mayoría dependen de su jefe inmediato e incluso de las áreas cercanas ya que el sistema en pool trabaja por procesos.

Realizar este proyecto mejorara el nivel de cargas laborales, la optimización de tiempos e incluso permitirá al equipo estar capacitado para desempeñar diferentes roles.

### **Diagnostico interno.**

Con el objetivo de conocer cuáles son realmente las necesidades del área, se hace un diagnostico interno para identificar los factores más relevantes que deben ser definidos y estructurados, para así generar la planeación estratégica adecuada que permita fortalecer el desarrollo del equipo.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Anexo 3. Diagnóstico.

# *ESTANDAR*

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo61

### Simplicidad del producto / mercado

Prioridad	Factor	Valoración
2 - Media	Un mismo equipo puede gestionar la publicidad y promociones de todos sus productos	Fortaleza
2 - Media	Un mismo equipo puede evaluar las necesidades de investigación comercial para todos los productos	Fortaleza
2 - Media	Un único equipo puede gestionar el lanzamiento de todos los nuevos productos de su empresa	Fortaleza
2 - Media	Un mismo equipo puede dar un servicio posventa adecuado a cualquier cliente de la empresa	Fortaleza
2 - Media	Un único equipo puede tomar las decisiones sobre el canal de ventas para cualquier producto	Fortaleza
2 - Media	Un mismo equipo puede hacer el seguimiento de la competencia de cualquier producto	Fortaleza
2 - Media	Un único equipo puede tomar las decisiones de precio de cualquier producto	Fortaleza
3 - Baja	Su mercado es lo bastante uniforme para que un único equipo conozca las necesidades de todos los clientes	Fortaleza

### Gestión de las líneas de producto

Prioridad	Factor	Valoración
2 - Media	Las diferentes líneas de productos de la empresa se dirigen a públicos objetivos similares	Fortaleza
2 - Media	Las líneas de productos pueden comercializarse por los mismos canales	Fortaleza
2 - Media	Las líneas de producto requieren un tipo de publicidad parecida	Debilidad
2 - Media	Las líneas de producto son manejables por su número de referencias	Fortaleza
2 - Media	Las líneas de producto no requieren una gestión muy compleja	Fortaleza
3 - Baja	Las empresas competidoras en cada línea de producto son las mismas	Debilidad extrema

### Gestión de los productos individuales

Prioridad	Factor	Valoración
1 - Alta	Se suele disponer de bastante tiempo para reaccionar ante las promociones de la competencia	Debilidad extrema
2 - Media	Dentro de cada línea, todos los productos tienen necesidades parecidas de gestión	Fortaleza
2 - Media	Los públicos objetivo de los productos son muy similares	Fortaleza
2 - Media	La estrategia de precios en todos los productos es muy similar	Debilidad
2 - Media	Todos los productos se distribuyen por los mismos canales	Intermedio
2 - Media	Los productos tienen unas necesidades de comunicación similar	Fortaleza
2 - Media	Es posible seguir los movimientos de la competencia sin analizar producto a producto	Fortaleza
2 - Media	La competencia suele hacer campañas promocionales en todos los productos de una línea a la vez	Debilidad
2 - Media	Los ataques de la competencia suelen ser similares en todos los productos	Debilidad
2 - Media	En su mercado, todos los productos tienen una importancia similar	Fortaleza

### Gestión de clientes

Prioridad	Factor	Valoración
2 - Media	Es fácil conocer las necesidades de sus clientes	Debilidad
2 - Media	Las necesidades de los clientes son estables	Fortaleza
2 - Media	Las necesidades de sus clientes son todas similares	Debilidad
2 - Media	El volumen de facturación que representa cada cliente es similar	Debilidad
2 - Media	La rentabilidad de los clientes es similar	Debilidad
2 - Media	La empresa tiene la misma imagen entre todos sus clientes	Debilidad
2 - Media	La empresa desea la misma imagen entre todos sus clientes	Fortaleza



## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo62

### **Homogeneidad territorial**

Prioridad	Factor	Valoración
1 - Alta	La distribución puede hacerse sin un conocimiento exhaustivo de las áreas geográficas	Debilidad extrema
1 - Alta	La gestión de ventas puede hacerse sin un conocimiento exhaustivo de las áreas geográficas	Debilidad extrema
2 - Media	La empresa comercializa sus productos en la misma área geográfica	Debilidad
2 - Media	El entorno legal es similar en todas las áreas geográficas	Debilidad
2 - Media	El entorno social es similar en todas las áreas geográficas	Debilidad
2 - Media	Las necesidades de los clientes son idénticas en todas las áreas geográficas donde vende la empresa	Debilidad
2 - Media	Los mismos productos pueden venderse en todas las áreas geográficas	Fortaleza
2 - Media	Los productos competidores son los mismos en las distintas áreas	Fortaleza
2 - Media	La competencia usa la misma estrategia en todas las áreas geográficas	Debilidad

### **Innovación**

Prioridad	Factor	Valoración
1 - Alta	Su empresa es muy innovadora en su sector	Fortaleza
1 - Alta	Su empresa sigue una estrategia de líder en su sector	Fortaleza alta
2 - Media	Su empresa lanza muchos nuevos productos anualmente	Debilidad
2 - Media	Los nuevos productos que lanza su empresa son muy diferentes de los actuales	Fortaleza alta
2 - Media	En su sector, el diseño de nuevos productos es muy complejo	Fortaleza

### **Personas**

Prioridad	Factor	Valoración
1 - Alta	Las personas disponen de los recursos materiales suficientes para llevar a cabo sus tareas	Fortaleza alta
1 - Alta	La remuneración es suficiente	Fortaleza alta
1 - Alta	Los empleados son reconocidos suficientemente por su trabajo	Fortaleza
1 - Alta	Los empleados tienen iniciativa y autonomía de acción	Fortaleza
2 - Media	La capacidad de los miembros del departamento de Marketing es adecuada para sus tareas	Fortaleza
3 - Baja	La plantilla actual es suficiente	Fortaleza

### **Relación con clientes y distribuidores**

Prioridad	Factor	Valoración
1 - Alta	Los productos son adecuadamente personalizados según las necesidades de los clientes	Fortaleza alta
2 - Media	La empresa mantiene una relación directa con los clientes	Fortaleza
2 - Media	La empresa mantiene una relación directa con los distribuidores	Fortaleza
2 - Media	La empresa desea mantener una relación personal con clientes y distribuidores	Fortaleza alta
2 - Media	Los clientes son adecuadamente informados sobre la forma de uso de los productos	Fortaleza
2 - Media	Los clientes son informados correctamente sobre el mantenimiento de los productos	Fortaleza

### **Servicio de atención al cliente**

Prioridad	Factor	Valoración
1 - Alta	Su empresa dispone de un sistema de medida de satisfacción al cliente	Fortaleza alta
2 - Media	Su empresa dispone de un sistema de gestión de reclamaciones	Fortaleza alta
2 - Media	Los clientes reciben contestación a sus reclamaciones antes de un lapso concreto de tiempo	Fortaleza
2 - Media	Las reclamaciones de los clientes se canalizan a los departamentos responsables	Fortaleza alta
2 - Media	Existe un responsable de la satisfacción de los clientes	Fortaleza

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo63

### **Sistema de información de Marketing**

Prioridad	Factor	Valoración
2 - Media	Su empresa tiene puntual conocimiento de la evolución del entorno legal y social	Fortaleza alta
2 - Media	Tiene puntual conocimiento de la evolución de sus ventas	Fortaleza alta
2 - Media	Conoce puntualmente los movimientos de la competencia	Fortaleza
2 - Media	Conoce los hábitos de compra de sus clientes	Fortaleza
2 - Media	Dispone de una clasificación de sus clientes tipo A, B, C en función de su rentabilidad, facturación etc.	Fortaleza alta
2 - Media	Conoce la rentabilidad de la red de ventas, globalmente, por áreas, por vendedores etc.	Debilidad
2 - Media	Existe personal dedicado a la actualización de la información	Fortaleza alta

### **Particulares**

Prioridad	Factor	Valoración
1 - Alta	La compañía maneja procesos estandarizados en el área comercial	Debilidad
1 - Alta	Están documentados los procedimientos de los cargos del área comercial	Debilidad
1 - Alta	Hay alguien que conozca el desempeño de sus funciones permitiéndole en algún momento asumirlas sin causar grandes alteraciones	Fortaleza
1 - Alta	Tiene conocimientos de los procesos manejados por otros funcionarios del área	Debilidad
1 - Alta	Considera que maneja actividades innecesarias en su puesto de trabajo	Fortaleza alta
1 - Alta	Esta satisfecho con "El sistema en pool", siendo esta la metodología de trabajo utilizada en el área comercial	Fortaleza alta
1 - Alta	Considera importante la estandarización de procesos en una compañía	Fortaleza
1 - Alta	Considera necesario implementar la estandarización de cargos comerciales	Fortaleza
1 - Alta	Considera que el sistema en pool genera una ventaja competitiva	Fortaleza alta
1 - Alta	El sistema en pool puede facilitar la estandarización de cargos comerciales	Fortaleza alta
2 - Media	Tiene fijada usted una meta personal	Fortaleza
2 - Media	Ha relacionado la visión de la compañía con su meta personal	Fortaleza
2 - Media	Conoce su contribución al cumplimiento de las metas comerciales	Fortaleza
2 - Media	Considera que el área comercial tiene definidas las funciones de cada colaborador	Fortaleza
2 - Media	Cada colaborador tiene claras sus funciones	Fortaleza
2 - Media	Tiene clara las funciones de su cargo actual	Fortaleza
2 - Media	Tuvo una inducción cuando inicio el desarrollo de su cargo	Fortaleza
2 - Media	Ha recibido capacitación en relación con sus funciones	Fortaleza
2 - Media	Depende de otra área para desempeñar sus funciones	Fortaleza
2 - Media	Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades	Fortaleza
2 - Media	La jornada laboral es el tiempo suficiente para ejecutar sus funciones	Fortaleza
2 - Media	Esta motivado para cumplir con su trabajo	Fortaleza alta
2 - Media	Considera que es suficiente la remuneración recibida por el desempeño de su labor	Fortaleza

# *ESTANDAR*



## Informe Diagnóstico

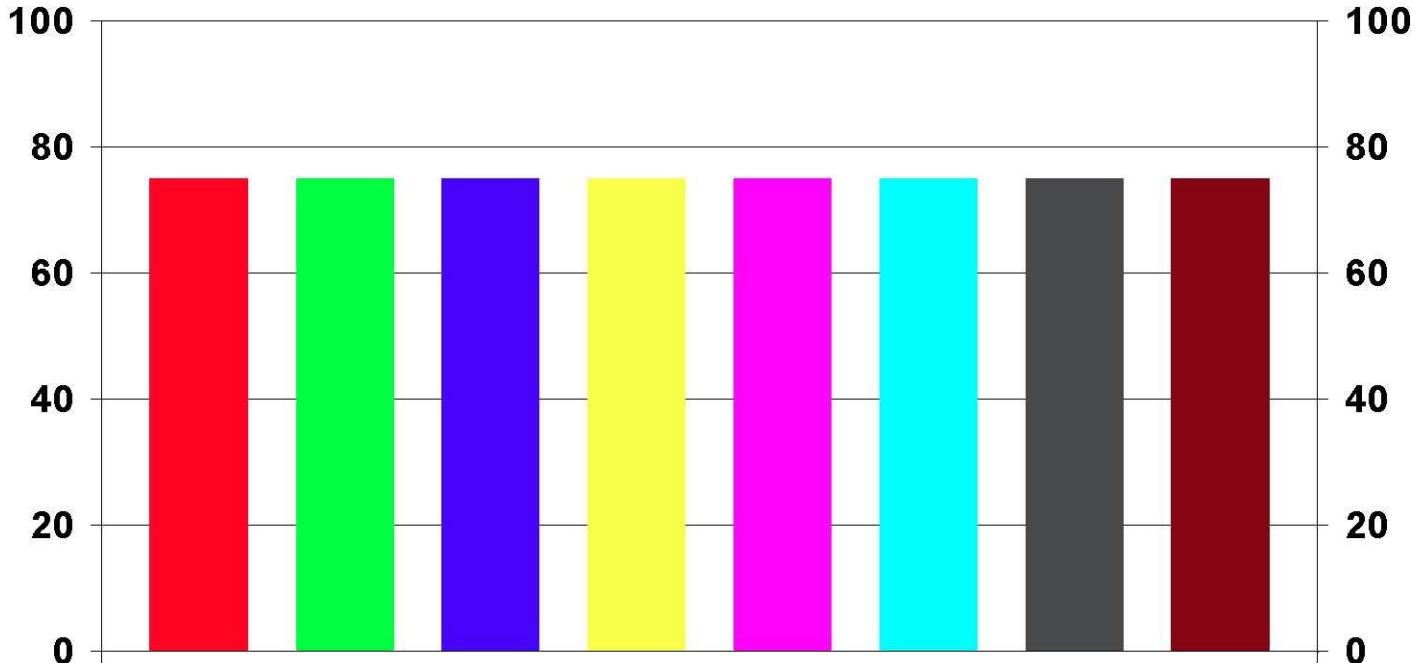
### Simplicidad del producto / mercado

La estructura funcional del departamento de Marketing es la más simple y la que entraña menores costes. Consiste en hacer depender de la dirección de Marketing diferentes equipos o subdepartamentos que se encargan de realizar tareas concretas para todos los productos, territorios y clientes. El conjunto de subdepartamentos en que se estructure el departamento de Marketing depende de las necesidades concretas de la empresa. Así, podemos tener un departamento de publicidad y promociones, un departamento de canales de distribución o venta, un departamento de ventas, un departamento de servicios de Marketing, etc. La cartera de productos y de clientes de su empresa es lo suficientemente simple u homogénea como para que las actividades de Marketing se puedan organizar en torno a la estructura funcional. Es conveniente optar por este tipo de organización debido a que suele llevar aparejados los menores costes.

Según los apartados:

Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS
Su mercado es lo bastante uniforme para que un único equipo conozca las necesidades de todos los clientes
Un mismo equipo puede gestionar la publicidad y promociones de todos sus productos
Un mismo equipo puede evaluar las necesidades de investigación comercial para todos los productos
Un único equipo puede gestionar el lanzamiento de todos los nuevos productos de su empresa
Un mismo equipo puede dar un servicio posventa adecuado a cualquier cliente de la empresa
Un único equipo puede tomar las decisiones sobre el canal de ventas para cualquier producto
Un mismo equipo puede hacer el seguimiento de la competencia de cualquier producto
Un único equipo puede tomar las decisiones de precio de cualquier producto

Gráficamente:



## Gestión de las líneas de producto

Existen situaciones en las que una persona debe encargarse de la gestión comercial de una línea de productos. Tenemos entonces una figura para la que se usan denominaciones como director de Marketing de lavadoras, director de Marketing de seguros de automóvil o similares. La existencia de este puesto está justificada cuando las líneas de producto son muy extensas, cuando las empresas competidoras son diferentes de unas líneas a otras; en definitiva, cuando las líneas de producto tienen unas características muy diferenciadas desde el punto de vista comercial. Por ejemplo, una empresa puede construir simultáneamente automóviles y motocicletas. Está claro que las empresas con las que deberá competir en automóviles serán diferentes que las competidoras en motocicletas. Además, la empresa puede ser líder en una línea y no serlo en otra y ello conduce a estrategias de Marketing necesariamente diferentes. El cargo de director de línea de productos tiene en general un nivel de responsabilidad elevado y su desempeño conlleva dificultades importantes. En efecto, además de los problemas inherentes a la dinámica competitiva, el director de una línea de productos precisa la cooperación de los directores funcionales, como los de publicidad o ventas, que pueda haber en la compañía. Como en toda organización de tipo matricial, existe riesgo de conflictos y falta de coordinación y, si se dan estos problemas, la labor del director de productos puede no ser llevada a cabo satisfactoriamente. La gama de productos de la empresa presenta algunas complicaciones. Podría ser adecuada la dedicación de personal a gestionar las líneas de productos más complejas o diferenciadas. En todo caso, hay que valorar los costes adicionales que representa una estructura de este tipo frente a la organización por funciones.

Según los apartados:

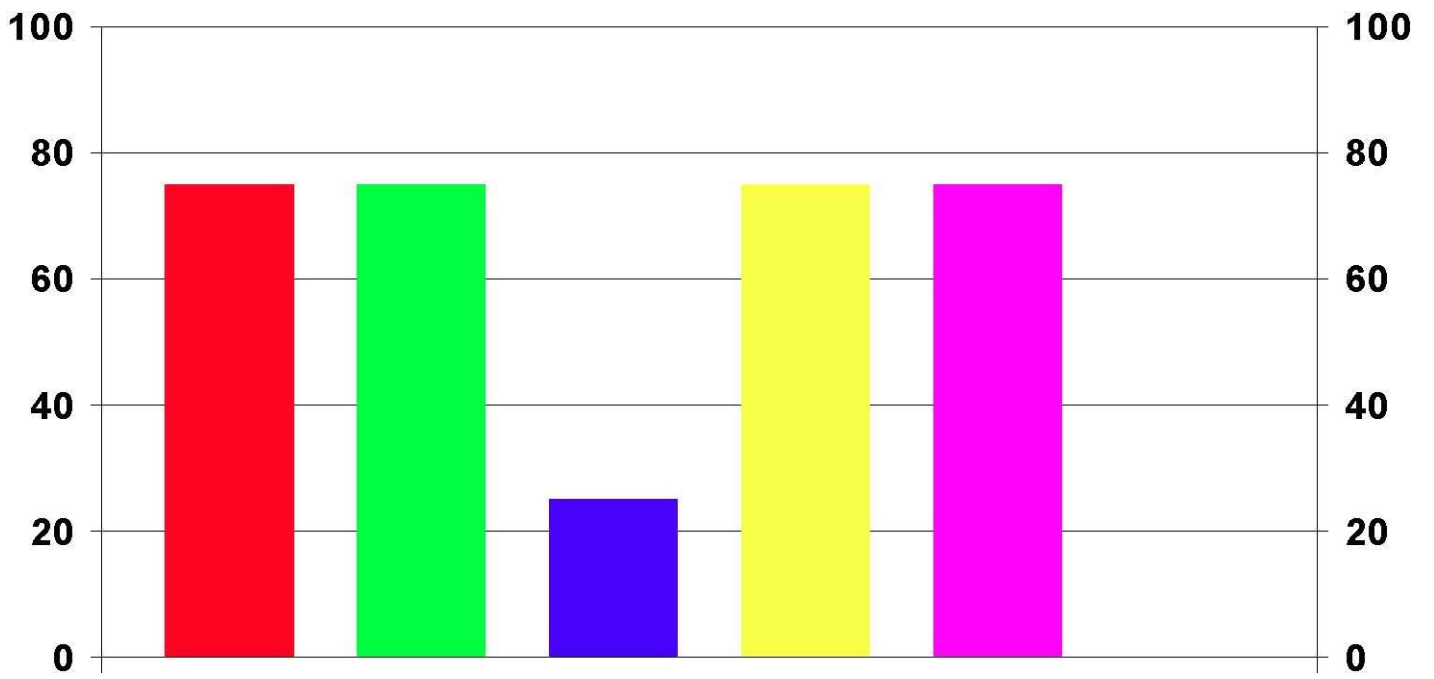
Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS
Las diferentes líneas de productos de la empresa se dirigen a públicos objetivos similares
Las líneas de productos pueden comercializarse por los mismos canales
Las líneas de producto son manejables por su número de referencias
Las líneas de producto no requieren una gestión muy compleja

Factores definidos como DEBILIDADES INTERMEDIAS
¿Las líneas de producto requieren un tipo de publicidad parecida?

Factores definidos como DEBILIDADES ALTAS
¿Las empresas competidoras en cada línea de producto son las mismas?

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo67

Gráficamente:



**Gestión de los productos individuales**

Con independencia de que una empresa dada comercialice una o más líneas de productos, es posible que existan productos individuales que requieran una atención especial. Es posible también que las líneas de productos sean tan amplias que un director de línea de productos no pueda asumir todo el trabajo asociado con la comercialización de los mismos. Por ejemplo, en mercados comercialmente muy dinámicos, como los de gran consumo, se encuentran escenarios de continuas campañas promocionales y de publicidad y muy frecuentes lanzamientos de nuevos productos por parte de la competencia. Cada vez que un suceso de este tipo tiene lugar, la empresa debe evaluar rápidamente si el acontecimiento representa una amenaza para algún producto de la gama. Con frecuencia un movimiento de la competencia representa una amenaza para uno o varios productos de la empresa y no representa peligro alguno para los demás. Esta necesidad de reacción diferenciada, requiere también una gestión diferenciada. El product manager es la persona dedicada, en principio, a gestionar todos los aspectos comerciales relacionados con un producto. Debe conocer las fortalezas y debilidades de su producto frente a los de la competencia, debe saber en qué lugar del ciclo de vida se encuentra el producto y actuar en consecuencia, debe monitorizar todos los movimientos de la competencia que afectan a su producto, etc. La tarea del product manager encuentra en ocasiones dificultades si hay una falta de colaboración de los directores funcionales (publicidad, ventas,...), un problema potencialmente común a todas las organizaciones matriciales. Su existencia está justificada cuando se da alguno de los supuestos mencionados anteriormente, básicamente cuando la cartera de productos es compleja. En el caso de su empresa, algún producto puede tener la suficiente entidad como para requerir personal dedicado. Conviene asegurar la cooperación con el product manager de los directores funcionales. Si sólo es preciso la dedicación específica de personal a unos pocos productos, se puede optar por una organización mixta, conservando para el resto de productos una organización por funciones (publicidad y promociones, ventas, distribución, servicios de Marketing, etc.)

Según los apartados:

<b>Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS</b>
Dentro de cada línea, todos los productos tienen necesidades parecidas de gestión
Los públicos objetivo de los productos son muy similares
Los productos tienen unas necesidades de comunicación similar
Es posible seguir los movimientos de la competencia sin analizar producto a producto
En su mercado, todos los productos tienen una importancia similar

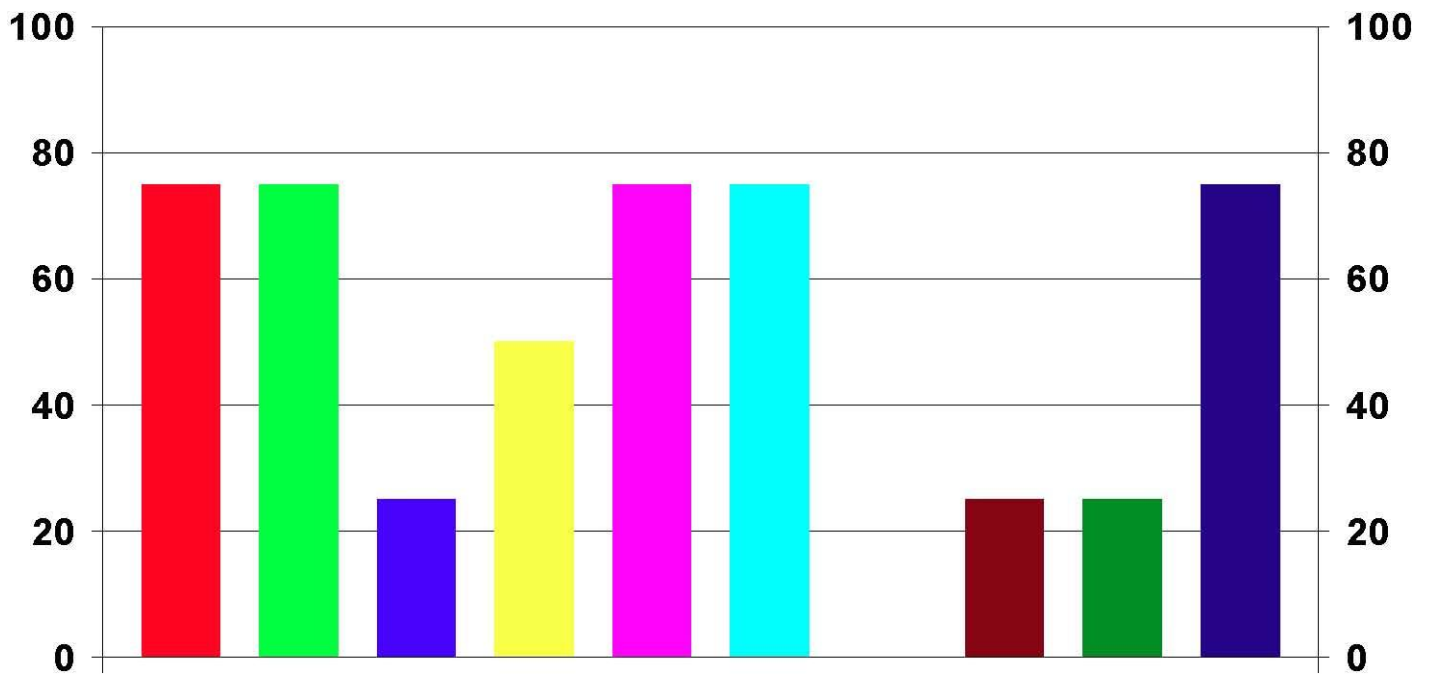
<b>Factores no evaluados o definidos como indiferentes</b>
Todos los productos se distribuyen por los mismos canales

<b>Factores definidos como DEBILIDADES INTERMEDIAS</b>
¿La estrategia de precios en todos los productos es muy similar?
¿La competencia suele hacer campañas promocionales en todos los productos de una línea a la vez?
¿Los ataques de la competencia suelen ser similares en todos los productos?

<b>Factores definidos como DEBILIDADES ALTAS</b>
¿Se suele disponer de bastante tiempo para reaccionar ante las promociones de la competencia?

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo69

Gráficamente:



**Gestión de clientes**

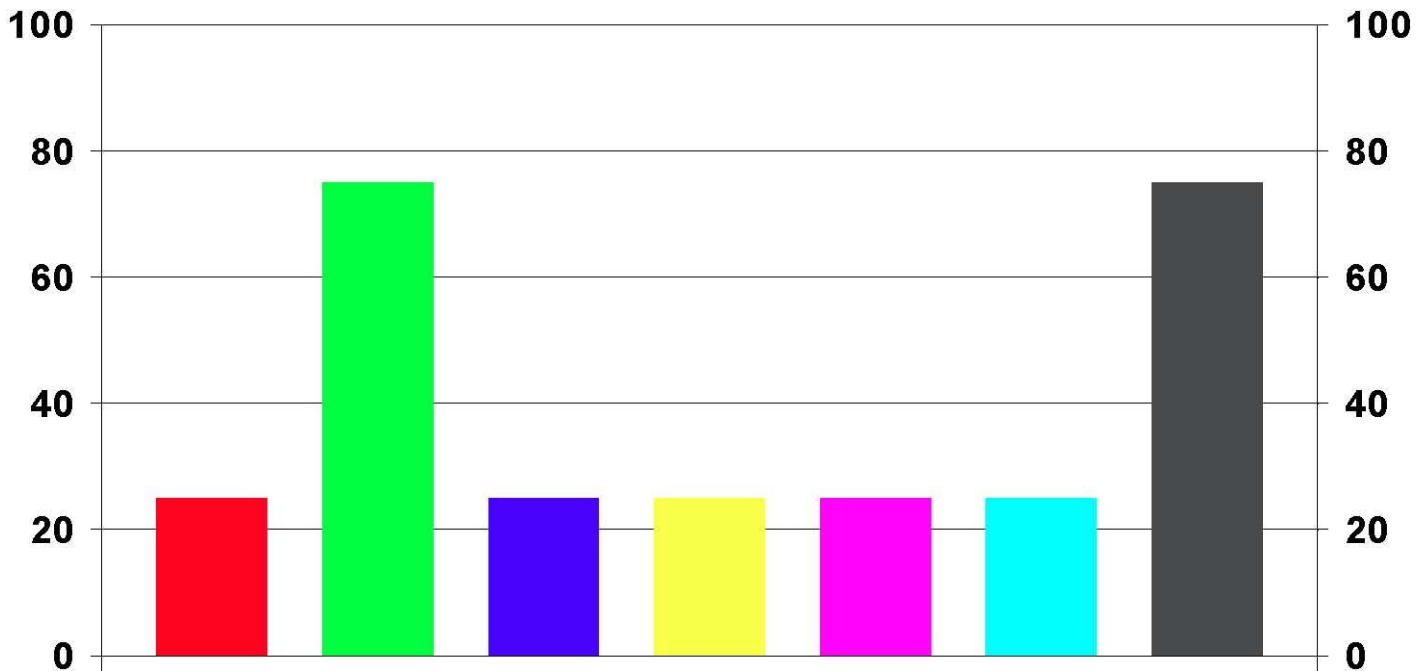
En ocasiones, encontramos empresas donde los productos presentan características similares, mientras que entre los clientes aparecen grandes diferencias. Estas diferencias pueden deberse a su elevado número a unos niveles de facturación muy diferentes o a unos valores de rentabilidad muy dispares; en definitiva, se trata de clientes con características diferenciadas. En estos casos descritos, está justificada la figura del gestor de clientes (account manager), que es una persona dedicada a conocer a fondo las necesidades de los clientes que le son asignados y servirles satisfaciendo plenamente dichas necesidades. En el caso de su empresa, existen algunas diferencias entre los grupos de clientes. La gestión de la empresa podría beneficiarse si se estructurase el departamento de forma que tuviera en cuenta estas peculiaridades. Hay que tener en cuenta que la estructura en torno a los clientes, al igual que sucede con la estructura en torno a los productos, suele tener unos costes más elevados que la estructura orientada a las funciones (ventas, publicidad, etc.). Por consiguiente es preciso evaluar los pros y los contras de una estructura orientada a clientes frente a la más simple funcional. Se puede considerar una alternativa mixta, dedicando personal a la gestión de algún grupo particularmente importante de clientes y manteniendo una estructura funcional en los restantes grupos.

Según los apartados:

Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS	
Las necesidades de los clientes son estables	
La empresa desea la misma imagen entre todos sus clientes	

Factores definidos como DEBILIDADES INTERMEDIAS	
¿Es fácil conocer las necesidades de sus clientes?	
¿Las necesidades de sus clientes son todas similares?	
¿El volumen de facturación que representa cada cliente es similar?	
¿La rentabilidad de los clientes es similar?	
¿La empresa tiene la misma imagen entre todos sus clientes?	

Gráficamente:



## **Homogeneidad territorial**

En ocasiones, las empresas comercializan sus productos o servicios en áreas geográficas diferentes. Cuando esto sucede, puede haber alguna repercusión en la gestión comercial o puede no haberla. Ello depende de si los productos deben adaptar sus características a las diferentes áreas, si las zonas tienen accesibilidad o sistemas de distribución física diferentes, de si existen entornos legales o sociales diferentes etc., en definitiva, de si las áreas geográficas representan diferencias significativas desde el punto de vista comercial. Cuando existen necesidades de gestión diferenciadas por áreas geográficas, puede ser conveniente reflejarlas en la estructura del departamento de Marketing. La posibilidad más extrema consiste en reproducir todo el departamento en cada área, teniendo lo que sería más bien una estructura divisional. En este caso tendríamos, por ejemplo, un departamento de Marketing para Europa, otro para América Latina, etc., con un departamento de Marketing corporativo de una extensión y competencias variables en la sede central. A su vez los subdepartamentos de Marketing de las zonas podrían organizarse por productos, por clientes o de cualquier otra forma mixta que se estime conveniente. Lo más frecuente es encontrar planteamientos menos radicales y tener dividida por zonas, por ejemplo, la red de ventas y algún otro servicio, manteniendo el resto con otro tipo de estructura adecuada a las necesidades de la empresa. En el caso de su empresa, la estructura geográfica de su mercado presenta una notable complejidad. Puede ser recomendable organizar como mínimo algunas funciones de Marketing, por ejemplo distribución y ventas, con un criterio territorial. En función de la importancia que tenga el factor geográfico en su mercado puede llevarse más o menos adelante la división territorial dentro del departamento de Marketing. Conviene tener en cuenta los costes adicionales administrativos y de personal en que se incurre al adoptar este tipo de estructura.

Según los apartados:

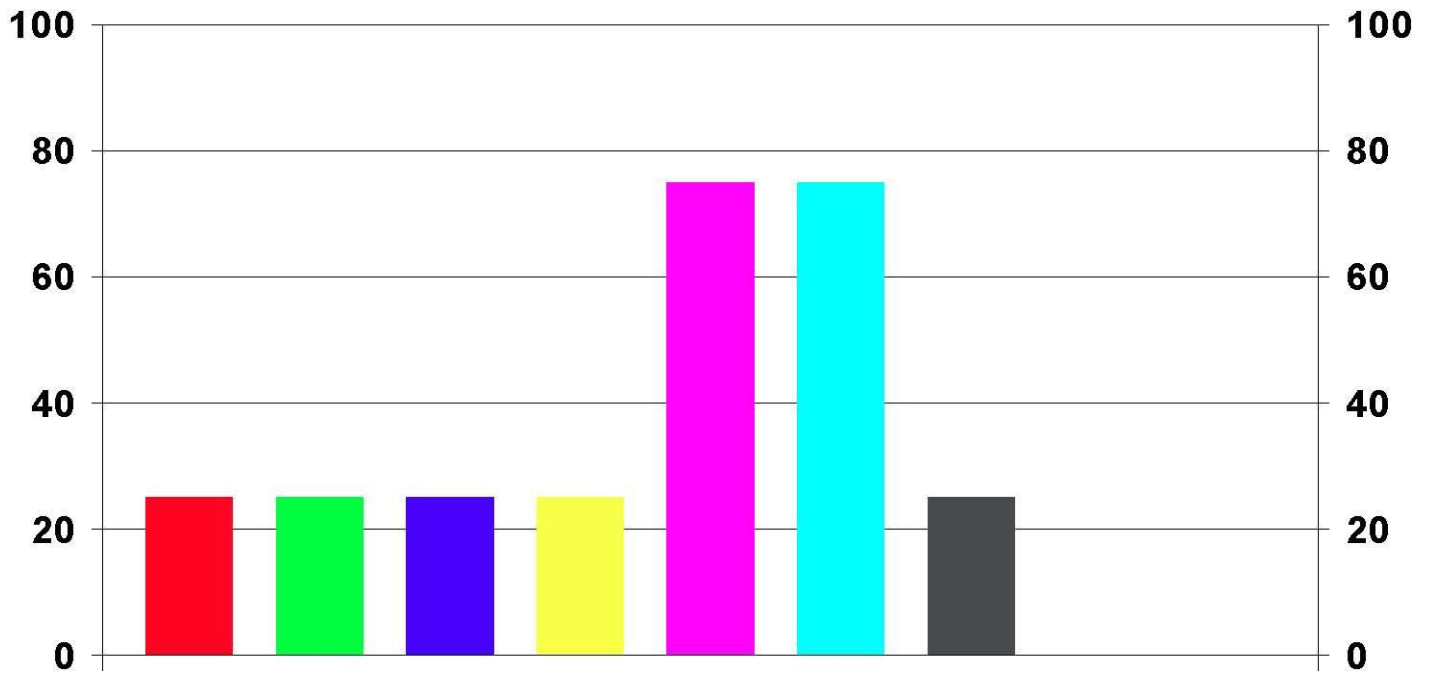
Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS
Los mismos productos pueden venderse en todas las áreas geográficas
Los productos competidores son los mismos en las distintas áreas

Factores definidos como DEBILIDADES INTERMEDIAS
¿La empresa comercializa sus productos en la misma área geográfica?
¿El entorno legal es similar en todas las áreas geográficas?
¿El entorno social es similar en todas las áreas geográficas?
¿Las necesidades de los clientes son idénticas en todas las áreas geográficas donde vende la empresa?
¿La competencia usa la misma estrategia en todas las áreas geográficas?

Factores definidos como DEBILIDADES ALTAS
¿La distribución puede hacerse sin un conocimiento exhaustivo de las áreas geográficas?
¿La gestión de ventas puede hacerse sin un conocimiento exhaustivo de las áreas geográficas?

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo72

Gráficamente:





## Innovación

En su empresa y su sector se da con bastante frecuencia el lanzamiento de nuevos productos. Si bien toda estructura supone unos costes, es conveniente dedicar un equipo al diseño de los aspectos comerciales de los nuevos productos. Este equipo deberá trabajar en estrecha colaboración con otros miembros del departamento de Marketing y de otros departamentos (i+d, ingeniería, fabricación, etc.) con el fin de evitar disfuncionalidades, duplicaciones de trabajo, incongruencias o contradicciones con los mensajes o conceptos a comunicar al mercado etc.

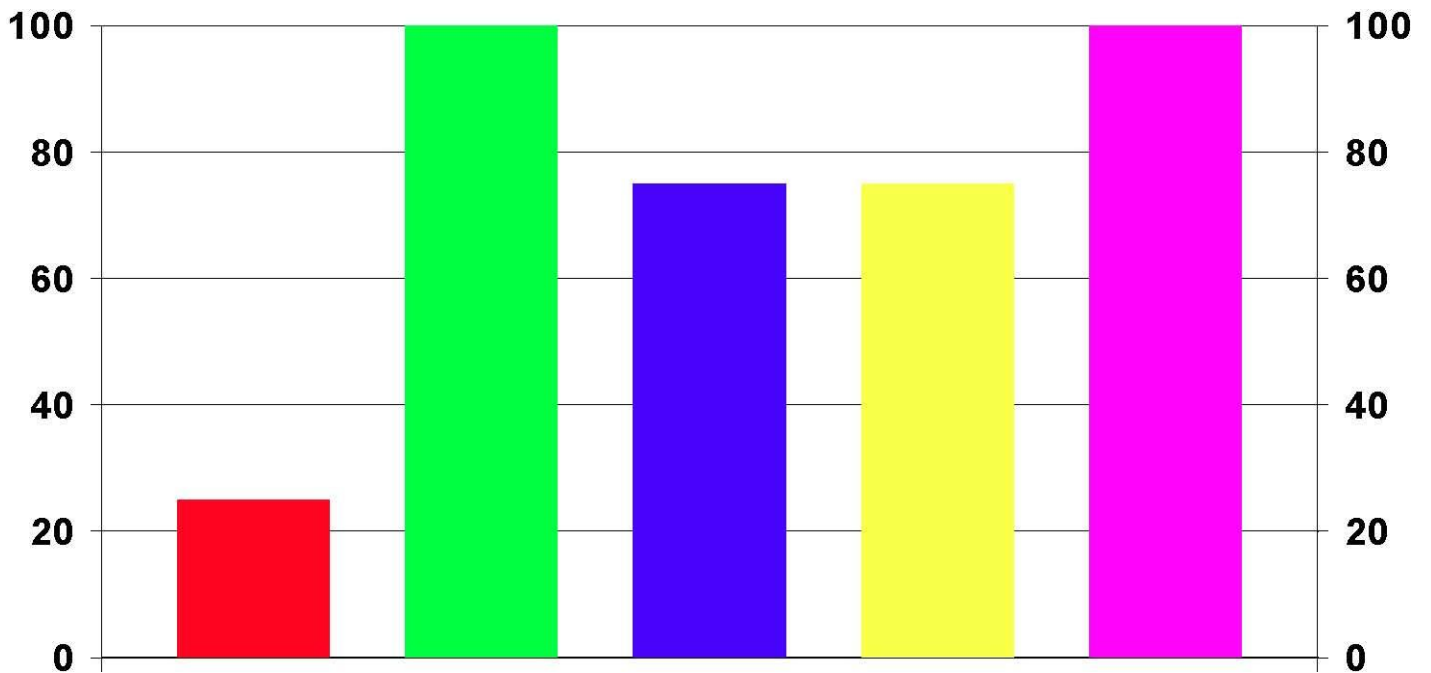
Según los apartados:

Factores definidos como FORTALEZAS ALTAS
Los nuevos productos que lanza su empresa son muy diferentes de los actuales
Su empresa sigue una estrategia de líder en su sector

Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS
En su sector, el diseño de nuevos productos es muy complejo
Su empresa es muy innovadora en su sector

Factores definidos como DEBILIDADES INTERMEDIAS
¿Su empresa lanza muchos nuevos productos anualmente?

Gráficamente:



**Personas**

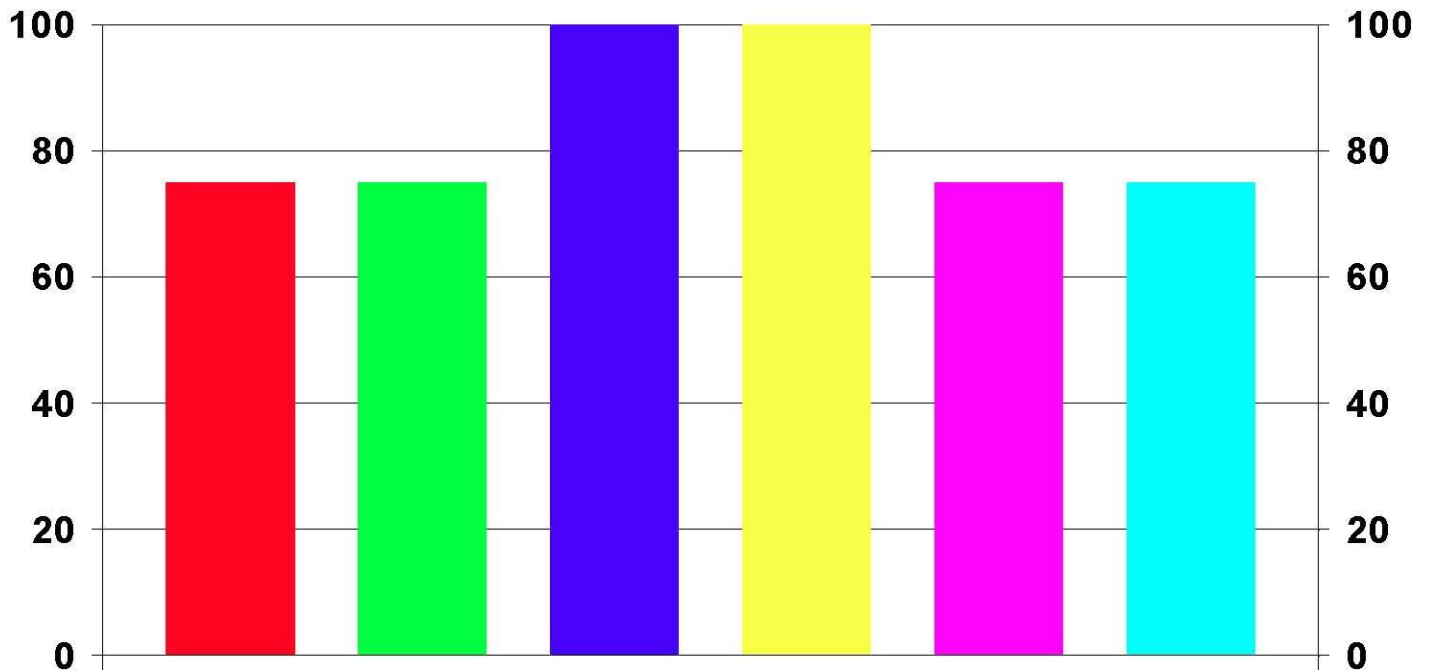
Para que una organización funcione, las personas que la integran deben tener las capacidades necesarias, deben encontrarse en número suficiente para realizar a tiempo todas las tareas y deben tener los suficientes recursos materiales, tanto para realizar estrictamente su trabajo como para hacerlo de forma cómoda. También deben estar suficientemente remuneradas y reconocidas por su labor y deben gozar de la suficiente autonomía de decisión como para que su trabajo les resulte motivador. Su departamento de Marketing se encuentra en una favorable posición en estos aspectos, y es conveniente que persevere en sus esfuerzos en la línea de lo ya realizado. En efecto, se ha determinado en diversos estudios que la satisfacción del cliente suele ser un antecedente del buen comportamiento del negocio y, a su vez, la satisfacción de los empleados es un antecedente de la satisfacción del cliente.

Según los apartados:

Factores definidos como FORTALEZAS ALTAS
Las personas disponen de los recursos materiales suficientes para llevar a cabo sus tareas
La remuneración es suficiente

Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS
La capacidad de los miembros del departamento de Marketing es adecuada para sus tareas
La plantilla actual es suficiente
Los empleados son reconocidos suficientemente por su trabajo
Los empleados tienen iniciativa y autonomía de acción

Gráficamente:



**Relación con clientes y distribuidores**

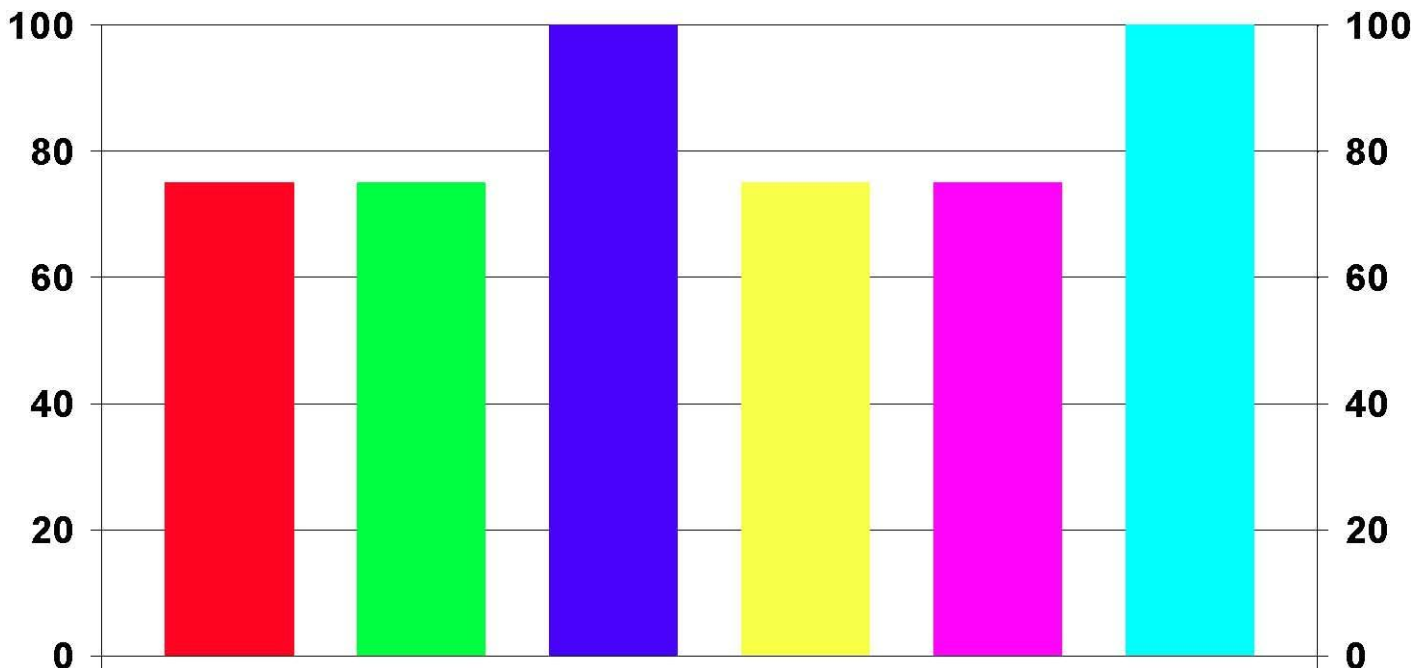
El equipo de vendedores en una empresa suele representar un coste importante, por lo que es necesario evaluar detalladamente la conveniencia de contar con tal equipo y valorar las dimensiones del mismo. La principal utilidad del equipo de vendedores es la de conseguir un contacto directo con el cliente o el distribuidor. Este contacto puede servir para proporcionar información detallada sobre el producto y esta información será superior a la que se puede difundir como publicidad cuando el producto sea muy complejo o se deba ajustar mucho a las necesidades del cliente. Por otra parte los vendedores pueden estrechar lazos personales con los canales de distribución y obtener de ellos importante información sobre los movimientos de la competencia. Un buen vendedor puede, en último término, cerrar una venta que quedaría indecisa si la comunicación se realizase sólo con publicidad. La estructuración del equipo de ventas suele ser territorial. También es frecuente la estructuración en torno a los productos, cuando los productos requieren especialización, o según los clientes, cuando la tipología de estos varía muy significativamente. Tampoco son infrecuentes estructuras mixtas que utilizan los diversos criterios combinadamente, de acuerdo con las necesidades de la empresa. Teniendo en cuenta su caso particular, su empresa mantiene un nivel de relación bastante estrecho con clientes y distribuidores. Es posible que ello se deba a la existencia de una buena red de ventas, a la implantación de iniciativas de Marketing "One to one", a campañas de comunicación de interés general para clientes o distribuidores, etc. La recomendación en este punto consiste en proseguir sus esfuerzos en esta misma dirección para incrementar aún más el nivel de relación.

Según los apartados:

Factores definidos como FORTALEZAS ALTAS
La empresa desea mantener una relación personal con clientes y distribuidores
Los productos son adecuadamente personalizados según las necesidades de los clientes

Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS
La empresa mantiene una relación directa con los clientes
La empresa mantiene una relación directa con los distribuidores
Los clientes son adecuadamente informados sobre la forma de uso de los productos
Los clientes son informados correctamente sobre el mantenimiento de los productos

Gráficamente:



**Servicio de atención al cliente**

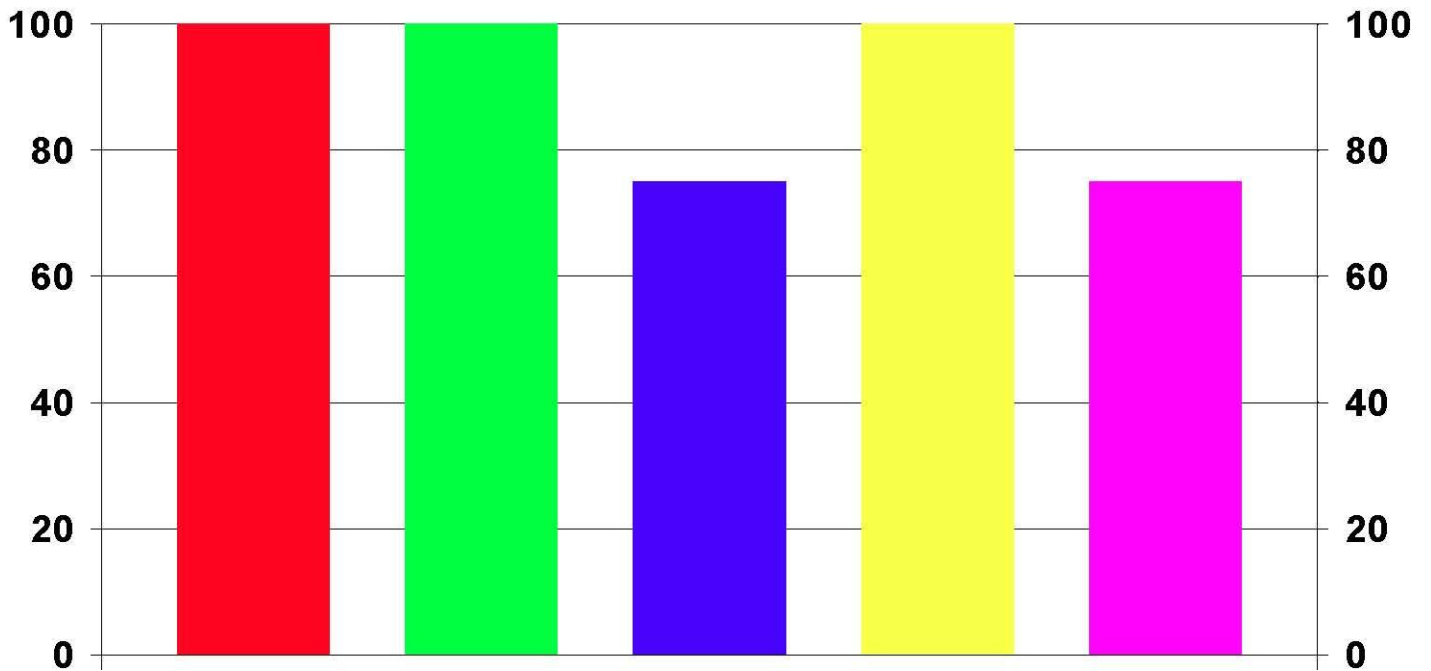
La situación de su empresa en el seguimiento de sus clientes es óptima. Es conveniente que persevere en sus esfuerzos y mantenga tanto su sistema de medida de satisfacción del cliente como su sistema de gestión de reclamaciones. Dichos sistemas son los responsables de llevar la voz del mercado dentro de la organización y requieren la dedicación de personal específico.

Según los apartados:

Factores definidos como FORTALEZAS ALTAS
Su empresa dispone de un sistema de medida de satisfacción al cliente
Su empresa dispone de un sistema de gestión de reclamaciones
Las reclamaciones de los clientes se canalizan a los departamentos responsables

Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS
Los clientes reciben contestación a sus reclamaciones antes de un lapso concreto de tiempo
Existe un responsable de la satisfacción de los clientes

Gráficamente:



**Sistema de información de Marketing**

El nivel de conocimiento del mercado que tiene su empresa es bastante bueno. Debe perfeccionar su sistema de información de Marketing, dedicando el personal necesario, si se considera que el actual es insuficiente. Dicho personal prestará apoyo al departamento dentro de la unidad de servicios de Marketing, se responsabilizará de la actualización y adecuación de la información y coordinará los estudios de mercado específicos que la empresa deba contratar ocasionalmente.

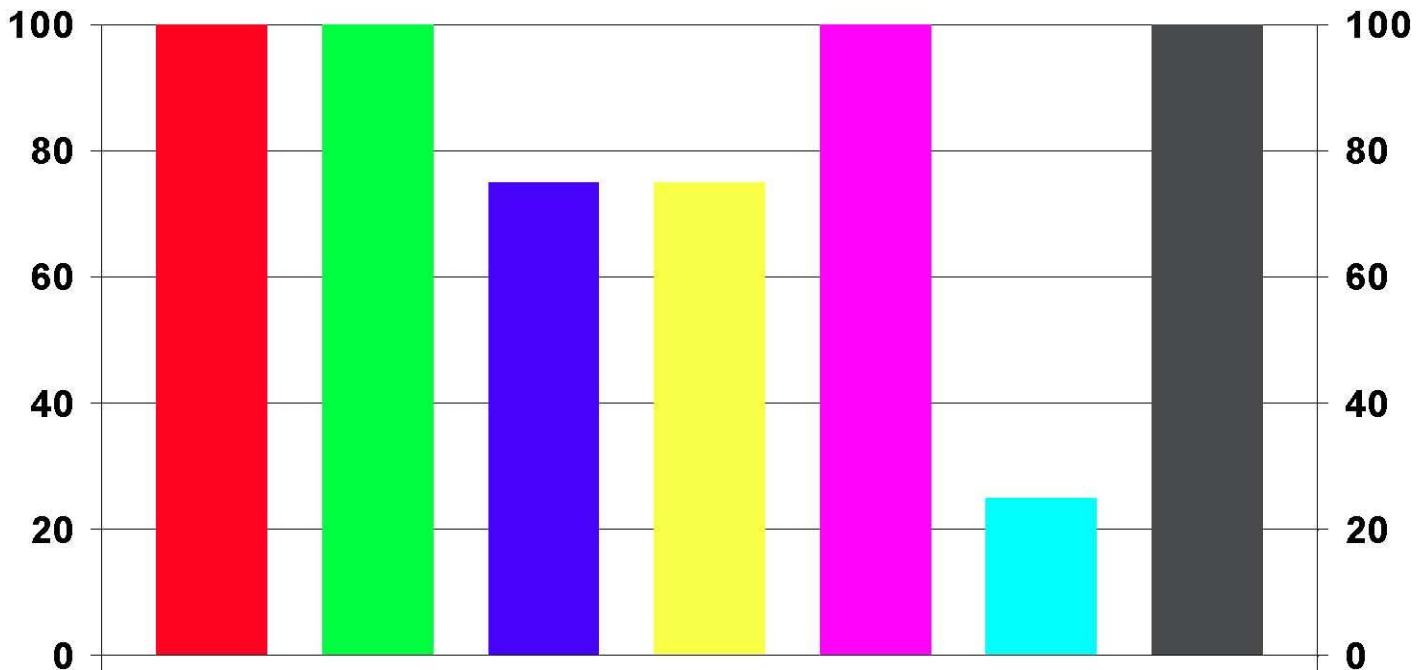
Según los apartados:

<b>Factores definidos como FORTALEZAS ALTAS</b>
Su empresa tiene puntual conocimiento de la evolución del entorno legal y social
Tiene puntual conocimiento de la evolución de sus ventas
Dispone de una clasificación de sus clientes tipo A, B, C en función de su rentabilidad, facturación etc.
Existe personal dedicado a la actualización de la información

<b>Factores definidos como FORTALEZAS INTERMEDIAS</b>
Conoce puntualmente los movimientos de la competencia
Conoce los hábitos de compra de sus clientes

<b>Factores definidos como DEBILIDADES INTERMEDIAS</b>
¿Conoce la rentabilidad de la red de ventas, globalmente, por áreas, por vendedores etc.?

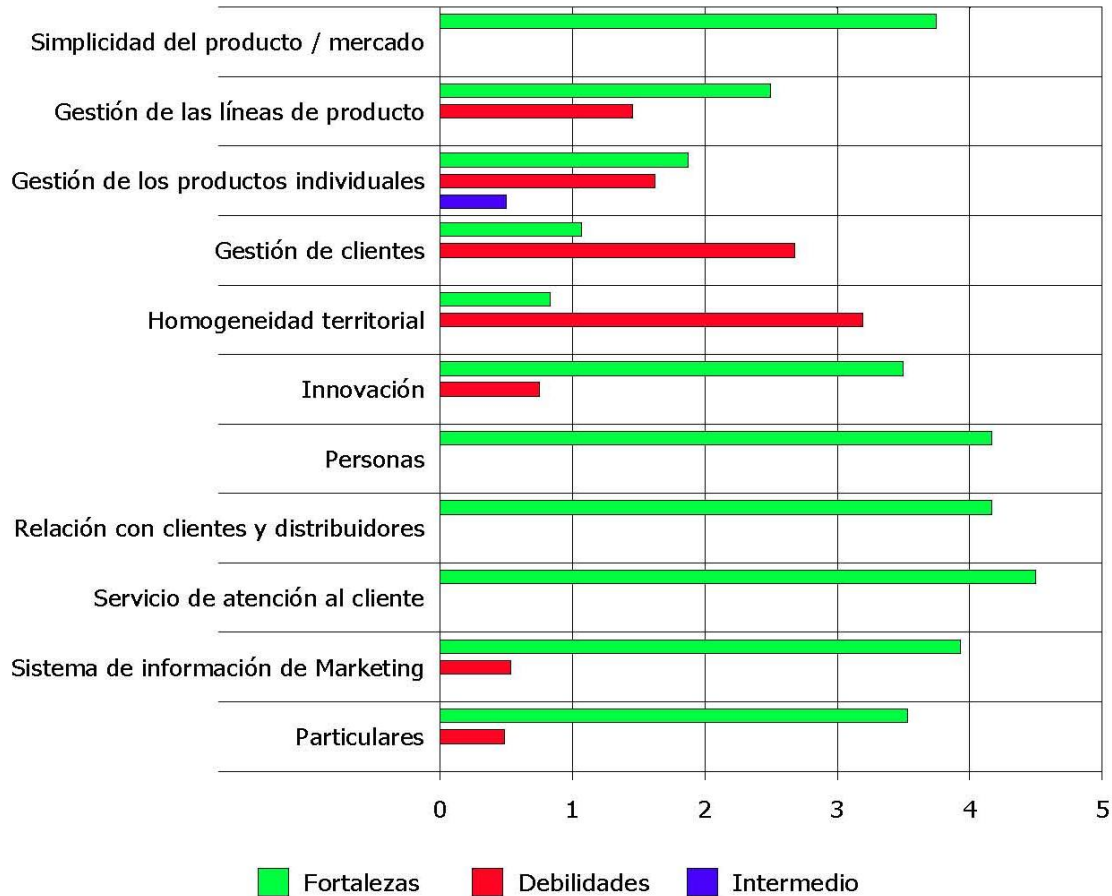
Gráficamente:



- Asegura los resultados esperados.
- Optimizar el uso de herramientas y materiales.
- Mantener y mejorar la calidad y seguridad dentro de la organización.
- Acondicionar el trabajo y los sistemas permitiendo la mejora continua

Análisis: ESTANDAR

## Evaluación



### Simplicidad del producto / mercado

**Factores a potenciar**

Su mercado es lo bastante uniforme para que un único equipo conozca las necesidades de todos los	4
Un mismo equipo puede gestionar la publicidad y promociones de todos sus productos	4
Un mismo equipo puede evaluar las necesidades de investigación comercial para todos los productos	4
Un único equipo puede gestionar el lanzamiento de todos los nuevos productos de su empresa	4
Un mismo equipo puede dar un servicio posventa adecuado a cualquier cliente de la empresa	4
Un único equipo puede tomar las decisiones sobre el canal de ventas para cualquier producto	4
Un mismo equipo puede hacer el seguimiento de la competencia de cualquier producto	4
Un único equipo puede tomar las decisiones de precio de cualquier producto	4
<b>Valoración media</b>	<b>4.00</b>

### Gestión de las líneas de producto

**Análisis: ESTANDAR**

**Factores a potenciar**

Las diferentes líneas de productos de la empresa se dirigen a públicos objetivos similares	4
Las líneas de productos pueden comercializarse por los mismos canales	4
Las líneas de producto son manejables por su número de referencias	4
Las líneas de producto no requieren una gestión muy compleja	4
<b>Valoración media</b>	<b>4.00</b>

**Factores a corregir debido a que la respuesta denota una carencia**

¿Las líneas de producto requieren un tipo de publicidad parecida?	2
¿Las empresas competidoras en cada línea de producto son las mismas?	1
<b>Valoración media</b>	<b>1.50</b>

**Gestión de los productos individuales**

**Factores a potenciar**

Dentro de cada línea, todos los productos tienen necesidades parecidas de gestión	4
Los públicos objetivo de los productos son muy similares	4
Los productos tienen unas necesidades de comunicación similar	4
Es posible seguir los movimientos de la competencia sin analizar producto a producto	4
En su mercado, todos los productos tienen una importancia similar	4
<b>Valoración media</b>	<b>4.00</b>

**Factores en una posición intermedia o no evaluados**

¿Todos los productos se distribuyen por los mismos canales?	3
<b>Valoración media</b>	<b>3.00</b>

**Factores a corregir debido a que la respuesta denota una carencia**

¿La estrategia de precios en todos los productos es muy similar?	2
¿Se suele disponer de bastante tiempo para reaccionar ante las promociones de la competencia?	1
¿La competencia suele hacer campañas promocionales en todos los productos de una línea a la vez?	2
¿Los ataques de la competencia suelen ser similares en todos los productos?	2
<b>Valoración media</b>	<b>1.75</b>

**Gestión de clientes**

**Factores a potenciar**

Las necesidades de los clientes son estables	4
La empresa desea la misma imagen entre todos sus clientes	4
<b>Valoración media</b>	<b>4.00</b>

**Factores a corregir debido a que la respuesta denota una carencia**

¿Es fácil conocer las necesidades de sus clientes?	2
¿Las necesidades de sus clientes son todas similares?	2
¿El volumen de facturación que representa cada cliente es similar?	2
¿La rentabilidad de los clientes es similar?	2
¿La empresa tiene la misma imagen entre todos sus clientes?	2
<b>Valoración media</b>	<b>2.00</b>

**Homogeneidad territorial**

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo80

### Análisis: ESTANDAR

#### Factores a potenciar

Los mismos productos pueden venderse en todas las áreas geográficas	4
Los productos competidores son los mismos en las distintas áreas	4
<b>Valoración media</b>	<b>4.00</b>

#### Factores a corregir debido a que la respuesta denota una carencia

¿La empresa comercializa sus productos en la misma área geográfica?	2
¿El entorno legal es similar en todas las áreas geográficas?	2
¿El entorno social es similar en todas las áreas geográficas?	2
¿Las necesidades de los clientes son idénticas en todas las áreas geográficas donde vende la	2
¿La competencia usa la misma estrategia en todas las áreas geográficas?	2
¿La distribución puede hacerse sin un conocimiento exhaustivo de las áreas geográficas?	1
¿La gestión de ventas puede hacerse sin un conocimiento exhaustivo de las áreas geográficas?	1
<b>Valoración media</b>	<b>1.71</b>

### Innovación

#### Factores a potenciar

Los nuevos productos que lanza su empresa son muy diferentes de los actuales	5
En su sector, el diseño de nuevos productos es muy complejo	4
Su empresa es muy innovadora en su sector	4
Su empresa sigue una estrategia de líder en su sector	5
<b>Valoración media</b>	<b>4.50</b>

#### Factores a corregir debido a que la respuesta denota una carencia

¿Su empresa lanza muchos nuevos productos anualmente?	2
<b>Valoración media</b>	<b>2.00</b>

### Personas

#### Factores a potenciar

La capacidad de los miembros del departamento de Marketing es adecuada para sus tareas	4
La plantilla actual es suficiente	4
Las personas disponen de los recursos materiales suficientes para llevar a cabo sus tareas	5
La remuneración es suficiente	5
Los empleados son reconocidos suficientemente por su trabajo	4
Los empleados tienen iniciativa y autonomía de acción	4
<b>Valoración media</b>	<b>4.33</b>

### Relación con clientes y distribuidores

#### Factores a potenciar

La empresa mantiene una relación directa con los clientes	4
La empresa mantiene una relación directa con los distribuidores	4
La empresa desea mantener una relación personal con clientes y distribuidores	5
Los clientes son adecuadamente informados sobre la forma de uso de los productos	4
Los clientes son informados correctamente sobre el mantenimiento de los productos	4
Los productos son adecuadamente personalizados según las necesidades de los clientes	5
<b>Valoración media</b>	<b>4.33</b>



## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo81

### Análisis: ESTANDAR

---

#### Servicio de atención al cliente

##### Factores a potenciar

Su empresa dispone de un sistema de medida de satisfacción al cliente	5
Su empresa dispone de un sistema de gestión de reclamaciones	5
Los clientes reciben contestación a sus reclamaciones antes de un lapso concreto de tiempo	4
Las reclamaciones de los clientes se canalizan a los departamentos responsables	5
Existe un responsable de la satisfacción de los clientes	4
<b>Valoración media</b>	<b>4.60</b>

#### Sistema de información de Marketing

##### Factores a potenciar

Su empresa tiene puntual conocimiento de la evolución del entorno legal y social	5
Tiene puntual conocimiento de la evolución de sus ventas	5
Conoce puntualmente los movimientos de la competencia	4
Conoce los hábitos de compra de sus clientes	4
Dispone de una clasificación de sus clientes tipo A, B, C en función de su rentabilidad, facturación etc.	5
Existe personal dedicado a la actualización de la información	5
<b>Valoración media</b>	<b>4.67</b>

##### Factores a corregir debido a que la respuesta denota una carencia

¿Conoce la rentabilidad de la red de ventas, globalmente, por áreas, por vendedores etc.?	2
<b>Valoración media</b>	<b>2.00</b>

#### Particulares

##### Factores a potenciar

Tiene fijada usted una meta personal	4
Ha relacionado la visión de la compañía con su meta personal	4
Conoce su contribución al cumplimiento de las metas comerciales	4
Considera que el área comercial tiene definidas las funciones de cada colaborador	4
Cada colaborador tiene claras sus funciones	4
Tiene clara las funciones de su cargo actual	4
Tuvo una inducción cuando inicio el desarrollo de su cargo	4
Ha recibido capacitación en relación con sus funciones	4
Hay alguien que conozca el desempeño de sus funciones permitendole en algun momento asumirlas	4
Depende de otra área para desempeñar sus funciones	4
Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades	4
La jornada laboral es el tiempo suficiente para ejecutar sus funciones	4
Considera que maneja actividades innecesarias en su puesto de trabajo	5
Esta motivado para cumplir con su trabajo	5
Considera que es suficiente la remuneración recibida por el desempeño de su labor	4
Esta satisfecho con "El sistema en pool ", siendo esta la metodología de trabajo utilizada en el área	5
Considera importante la estandarización de procesos en una compañía	4
Considera necesario implementar la estandarización de cargos comerciales	4
Considera que el sistema en pool genera una ventaja competitiva	5
El sistema en pool puede facilitar la estandarización de cargos comerciales	5
<b>Valoración media</b>	<b>4.25</b>

##### Factores a corregir debido a que la respuesta denota una carencia

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo82

**Análisis: ESTANDAR**

---

¿La compañía maneja procesos estandarizados en el área comercial?	2
¿Están documentados los procedimientos de los cargos del área comercial?	2
¿Tiene conocimientos de los procesos manejados por otros funcionarios del área?	2
<b>Valoración media</b>	<b>2.00</b>

## EVALUACIÓN GLOBAL

ÁREA	MEDIA	PORCENTAJE
Simplicidad del producto / mercado	4.00	75.00 %
Gestión de las líneas de producto	3.17	54.17 %
Gestión de los productos individuales	3.00	50.00 %
Gestión de clientes	2.57	39.29 %
Homogeneidad territorial	2.22	30.56 %
Innovación	4.00	75.00 %
Personas	4.33	83.33 %
Relación con clientes y distribuidores	4.33	83.33 %
Servicio de atención al cliente	4.60	90.00 %
Sistema de información de Marketing	4.29	82.14 %
Particulares	3.96	73.91 %
Media	3.64 %	66.03 %

Análisis: ESTANDAR

---

## Acciones de corrección y de mejora

### K Área : Particulares

#### K.1 Factor : La compañía maneja procesos estandarizados en el área comercial

K.1.1 Responsable : Elizabeth Mazo Toro

Fecha inicio : 2013/07/01

Fecha fin : 2013/07/31

Descripción : OBJETIVO:

Implementar un sistema de estandarización de cargos comerciales para julio de 2013.

ESTRATEGÍA:

Tener identificados los cargos comerciales y sus funciones para estandarizar el proceso, por medio de las actividades relevantes para el cumplimiento de metas de la compañía.

TÁCTICA:

Se realizará una entrevista directa al personal del área administrativa en el departamento comercial , para documentar las funciones de los cargos actuales.

INDICADOR:

número de personal entrevistado/ Número de personal del área administrativa del departamento comercial.

#### K.2 Factor : Estan documentados los procedimientos de los cargos del área comercial

K.2.1 Responsable : Elizabeth Mazo Toro

Fecha inicio : 2013/07/30

Fecha fin : 2013/08/15

Descripción :

OBJETIVO:

Documentar un modelo estándar de procesos para el area comercial en agosto de 2013.

ESTRATEGÍA:

Seleccionar un modelo acorde a la compañía que sea entendible para los empleados

TÁCTICA:

Investigación y apoyo en modelos de documentación interna de la compañía.

INDICADOR:

Modelo implementado/total empleados del área comercial

K.2.2 Responsable : Funcionarios del área administrativa

Fecha inicio : 2013/08/16

Fecha fin : 2013/09/30

Descripción :

OBJETIVO:

Desarrollar la carectización del proceso de gestión comercial para octubre de 2013.

ESTRATEGÍA:

Documentar los procedimientos más relevantes para cada cargo del área comercial.

## Análisis: ESTANDAR

---

### TÁCTICA:

Se convocará el personal administrativo para comunicar el objetivo y se presentara el modelo estándar de documentación de procesos el cual debera ser diligenciado durante 1 mes.

### INDICADOR:

Número de procesos documentados/Total área comercial del departamento administrativo

### K.2.3 Responsable : Elizabeth Mazo Toro

Fecha inicio : 2013/07/30

Fecha fin : 2013/08/15

### Descripción :

#### OBJETIVO:

Documentar un modelo estándar de procesos para el area comercial en agosto de 2013.

#### ESTRATEGÍA:

Seleccionar un modelo acorde a la compañía que sea entendible para los empleados

#### TÁCTICA:

Investigación y apoyo en modelos de documentación interna de la compañía.

#### INDICADOR:

Modelo implementado/total empleados del área comercial

## K.3 Factor : Tiene conocimientos de los procesos manejados por otros funcionarios del área

### K.3.1 Responsable : Gestión Humana y Elizabeth Mazo

Fecha inicio : 2013/10/01

Fecha fin : 2013/10/31

### Descripción : OBJETIVO:

Para noviembre de 2013 desarrollar un plan de trabajo que permita conocer en un 20% las funciones de los empleados que hacen parte del área comercial.

#### ESTRATEGÍA.

Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento en los diferentes procesos del área comercial que generen desarrollo de habilidades y capacidades en el personal para contribuir a un mejor desempeño.

#### TÁCTICA:

Capacitaciones en las diferentes funciones y procesos del área.

#### INDICADOR:

Cumplimiento actual de metas/cumplimiento esperado

## **IDENTIFICAR LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES PARA ESTANDARIZAR PROCESOS**

### **Aspectos relevantes para la estandarización**

*¿Por qué es necesario la Estandarización de Procesos?*

- Permite disminuir la variabilidad de procesos.
- Asegura los resultados esperados.
- Optimizar el uso de herramientas y materiales.
- Mantener y mejorar la calidad y seguridad dentro de la organización.
- Acondicionar el trabajo y los sistemas permitiendo la mejora continua

*¿Cuál es el objetivo de la Estandarización?*

Estandarizar los procesos más significativos de la organización buscando un comportamiento estable que permita calidad homogénea y bajos costos.

La idea es elevar la eficiencia de los procesos, eliminando todas las actividades innecesarias, buscando la forma más lógica y efectiva para tener una ejecución sencilla que asegure el cumplimiento de los objetivos.

*¿Cuáles son los Beneficios de la Estandarización?*

- Preservar el conocimiento y la experiencia.
- Medir el desempeño.

- Muestran la relación entre causas (acciones) y efecto (resultado).
- Suministran una base para el mantenimiento y mejoramiento de la forma de hacer el trabajo.
- Proporcionan una base para el entrenamiento.
- Proveen una base para diagnóstico y auditoría.
- Proveen medios para prevenir la recurrencia de errores.
- Seguridad, disminuyendo procesos innecesarios
- Cumple con estándares de calidad que permiten la satisfacción del cliente
- Disminuye costos respaldado por un responsable
- La capacidad de repuesta es mejorada al igual que la productividad por medio de los tiempos de operación y balanceo de la carga operativa.

*¿Cuáles son las Herramientas para Estandarizar?*

1. Definir el objetivo.
2. Identificar las restricciones.
3. Identificar y clasificar las actividades básicas para realizar el trabajo.

Por medio de Diagramas, fotos, formatos, checklist etc.

En ocasiones es conveniente formalizar los estándares con información como:

- Quién lo elaboró.
- Quién lo aprobó.
- Número de versión.

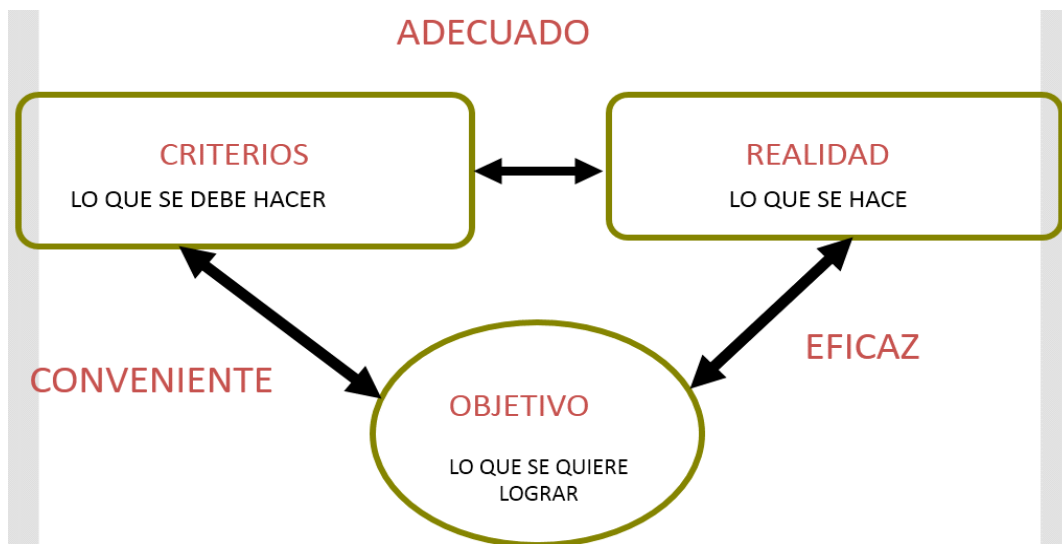
- Fecha a partir de la cual entra en vigencia el documento.

*Gráfico 8- CAMINO AL OBJETIVO:*

Se ilustra los caminos que se deben seguir para lograr el objetivo, para la estandarización es relevante definir la meta en base a lo que se debe hacer y lo que realmente se hace para alcanzarla, es eficaz cuando se revisa el objetivo en base a la realidad pero es conveniente buscar lo que se debe hacer para lograrlo partiendo de lo eficaz.

Gráfico 8.

*Camino al objetivo*



(Valencia, 2013)

- **Objetivos:** Lo que se quiere lograr.
- **Criterios:** En que se basa la organización para lograr lo que quiere (Manuales, procedimientos, políticas, instrucciones, planes, decretos, clientes, autoridad competente).
- **Realidad:** Lo que a hoy realmente se hace.
- **Adecuación:** Cuando los objetivos están enfocados en cumplir con los criterios y viceversa y lo están haciendo (Documentalmente).
- **Conveniencia:** Cuando la realidad está cumpliendo con los criterios.
- **Eficacia:** Cuando los objetivos están siendo cumplidos (Operacionalmente).

### **Entrevista a expertos en el tema.**

Buscando un punto de vista más profundo, con el deseo de conocer aspectos importantes y de fuerte impacto en el desarrollo de la estandarización de procesos y cargos de manera que puedan ser de uso en la implementación, contamos con el apoyo del señor Iván Darío Ceballos, Especialista en academia de ventas y de la señora Margarita Valencia, ingeniera de sistemas de gestión. Quienes tienen experiencia en el tema y nos comparten su aprendizaje para fortalecer el desarrollo de la investigación.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Anexo 4. Entrevistas.



## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo<sup>89</sup>

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:</b>	Identificar los aspectos relevantes para implementar un procesos de Estandarización.

IDENTIFICACIÓN
FECHA: _____
NOMBRE: _____
CARGO ACTUAL: _____
TIEMPO EN EL CARGO: _____
DEPARTAMENTO: _____

1. ¿Cómo define el concepto de estandarización?
2. ¿Considera necesario la implementación de un sistema de estandarización en la compañía?  
¿Por qué?
3. ¿Qué opina acerca del sistema de documentación de procesos que maneja la compañía?
4. ¿Cómo relaciona el proceso de estandarización de funciones con el desempeño de los empleados?  
Justifique.
5. ¿Ha realizado algún proceso de estandarización en la compañía? ¿Cuál?
6. ¿Cuáles considera son los pasos más relevantes para desarrollar un proceso de estandarización?
7. ¿Cuál piensa que es la clave para lograr los resultados esperados en el proceso de estandarización?
8. ¿Tuvo éxito en el proceso desarrollado?
9. ¿Cuáles considera que son los factores relevantes para que funcione el proceso?
10. ¿Qué recomendaciones le daría a una persona que se propone a desarrollar un proceso de estandarización?

Gracias!

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo90

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:</b>	Identificar los aspectos relevantes para implementar un procesos de Estandarización.

IDENTIFICACIÓN
FECHA:9 de mayo de 2013. NOMBRE: Iván Darío Ceballos Calle. CARGO ACTUAL: Especialista Academia de ventas  TIEMPO EN EL CARGO: 6 años DEPARTAMENTO: Comercial

1.¿Cómo define el concepto de estandarización?

Como su nombre lo indica es un estándar, es una media del proceso una forma de obtener la mejor manera de hacer las cosas pero de manera flexible que no se rija a una sola norma, dejar un margen de maniobra de 2%.

Línea de acción para realizar una actividad cumpliendo con los requisitos de la compañía como visión y reglamentos.

2.¿Considera necesario la implementación de un sistema de estandarización en la compañía?

Si, esta es una compañía que se rige por estándares de clase mundial donde el nivel de competitividad debe ser elevado.

3.¿Qué opina acerca del sistema de documentación de procesos que maneja la compañía?

Base y guía para evitar la desviación, manejar estrategias de ejecución que permitan alinear a los empleados hacia el objetivo de la compañía.

4. ¿Cómo relaciona el proceso de estandarización de funciones con el desempeño de los empleados?

Van de la mano con las metas, hay que respetarlas para lograr los resultados.

5.¿Ha realizado algún proceso de estandarización en la compañía? ¿Cuál?

Si, para el nuevo modelo de servicios junto con el área de recursos humanos se construyó la estandarización para todo el país de los roles que tendrían los funcionarios que fueron definidos para el mismo, como el televendedor, representante de ventas, desarrollador de mercado, ejecutivo de trade marketing y supervisor de ventas.

6.¿Cuáles considera son los pasos más relevantes para desarrollar un proceso de estandarización?

## **Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo**<sup>91</sup>

Conocer el entorno para respetar nuestros clientes

7.¿Cuál piensa que es la clave para lograr los resultados esperados en el proceso de estandarización?

Custodiar el proceso, hacerle seguimiento por medio de un comité, y con el fin de corregir cualquier desviación.

8. ¿Tuvo éxito en el proceso desarrollado?

Si, total fue exportado a la regional costa y ha tenido resultado gracias al apoyo de los comités encargados.

9.¿Cuáles considera que son los factores relevantes para que funcione el proceso?

Manejar un comercio consultivo y una cultura negociadora.

10.¿Qué recomendaciones le daría a una persona que se propone a desarrollar un proceso de estandarización?

Que sea disciplinada, que base su proceso en investigación y maneje diferentes escenarios.

Gracias!

## Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo<sup>92</sup>

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:</b>	Identificar los aspectos relevantes para implementar un procesos de Estandarización.

IDENTIFICACIÓN
FECHA: 9 de mayo de 2013 NOMBRE: Margarita maría valencia CARGO ACTUAL: Ingeniera de sistema de gestión TIEMPO EN EL CARGO: 12 años DEPARTAMENTO: Gerencia de calidad

1.¿Cómo define el concepto de estandarización?

Verificar como se deben hacer las cosas, documentarlas y cumplir con lo mismo.

2.¿Considera necesario la implementación de un sistema de estandarización en la compañía?

Si, es necesario, y aunque en muchas áreas se ha desarrollado pero no siempre ha funcionado por que no se hace cumplir.

3.¿Qué opina acerca del sistema de documentación de procesos que maneja la compañía?

Esta dirigido al sistema integral, un sistema de documentación controlado que cumple con la norma, por ser global es necesario generar el estándar.

4. ¿Cómo relaciona el proceso de estandarización de funciones con el desempeño de los empleados?

Van de la mano, el ítem de las responsabilidades que depende del rol de los funcionarios.

5.¿Ha realizado algún proceso de estandarización en la compañía? ¿Cuál?

Si, en el sistema a nivel planta, en métodos de trabajo, el más relevante fue el sistema de gestión integral en cada uno de los procesos como el de manufactura.

6.¿Cuáles considera son los pasos más relevantes para desarrollar un proceso de estandarización?

Es un tema de cultura, la sensibilización del personal es de gran importancia puesto que la implementación cuenta con un duro trabajo pero la clave está en mantenerlo.

7.¿Cuál piensa que es la clave para lograr los resultados esperados en el proceso de estandarización?

Involucrar el personal, que se dé alto compromiso para lograr la cultura.

8. ¿Tuvo éxito en el proceso desarrollado?

## **Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo**

Si, a nivel de manufactura y distribución, pero no en el área comercial por que ha sido muy complejo y distante.

9.¿Cuáles considera que son los factores relevantes para que funcione el proceso?

Una responsabilidad a partir de la dirección para cumplir con la política, un seguimiento permanente, el compromiso a todos los niveles que llegue al nivel operativo, la disponibilidad de los recursos.

10.¿Qué recomendaciones le daría a una persona que se propone a desarrollar un proceso de estandarización?

-partir de la alta dirección

-disponibilidad de recurso técnico, de información y de personal

-aplicar el ciclo PHVA, como proceso de mejora continua de un sistema dinámico.

Gracias!

## **PROPONER UN MODELO PARA LA ESTANDARIZACION DE UN CARGO COMERCIAL**

Se busca implementa en el área comercial la estandarización de cargos comerciales debido a las necesidades identificadas en la investigación por tanto se presenta el formato de trabajo para definir las funciones y prioridades del mismo.

Inicialmente se hace una revisión general de funciones en los empleados del área y se elige la persona con la cual se iniciara el proyecto basados en la importancia del cargo y el desempeño del mismo para lograr la meta de la compañía.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Anexo 5. formato de modelos

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

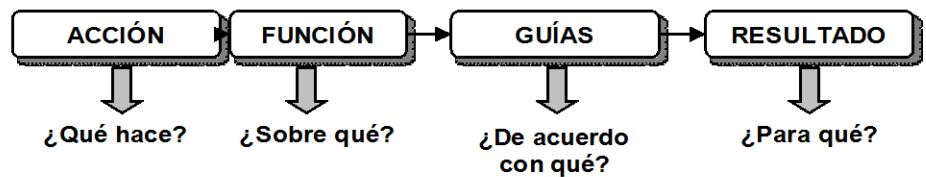
### Identificación del cargo

Es el conjunto de datos que permiten situar el cargo dentro de la Organización en la actualidad.

Vicepresidencia:	
División - Gerencia:	
Nombre del Cargo:	
Actual Ocupante:	
Cargo Superior Inmediato:	
Fecha:	

### Misión del Cargo

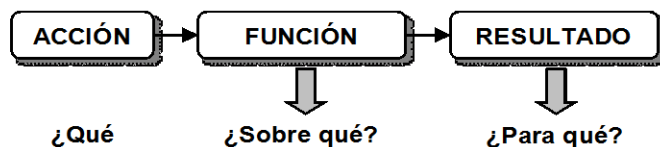
Indica la razón de ser del cargo **globalmente** considerado en la Organización. Verbo o verbos de acción que mejor reflejan el tipo de influencia del cargo sobre la función considerada.



Misión	
--------	--

### Responsabilidades

Son las responsabilidades **básicas** del cargo en términos de los resultados más significativos que el titular debe aportar de forma permanente a la Organización



**Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo96**

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
19	
20	



**Organización**

Superior Inmediato Jerárquico:	
Superior Inmediato Funcional:	
Otros Cargos que reportan al mismo superior inmediato jerárquico:	
Otros Cargos que reportan al mismo superior inmediato funcional:	
Cargos que le reportan:	

**Toma de Decisiones**

A Tomar (Decisiones que no necesitan ser consultadas)	A Proponer (Decisiones que deben ser consultadas y son tomadas por un superior)

**Relaciones más importantes**

**Internas**

¿Con Quién? ( Áreas)	Propósi

**Externas**

¿Con Quién? ( Áreas)


Propósito


**Perfil del Candidato**

<b>Educación</b>	
<b>Experiencia</b>	

**Observaciones (Espacio exclusivo para el facilitador)**

Registre los problemas encontrados en la descripción del cargo, si no tiene claro el rol del mismo.

--

**A. DEFINICIÓN**

PROCESO 1ER NIVEL	
PROCESOS 2DO NIVEL	
PROCESOS 3ER NIVEL	

<b>OBJETIVO</b>

<b>ALCANCE</b>
<p><b>Desde:</b></p> <p><b>Hasta:</b></p>

<b>RESPONSABLES</b>

**B. ACTIVIDADES, DOCUMENTOS ASOCIADOS, CONTROLES**

N°	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS ASOCIADOS	CONTROLES
1			
2			
3			
4			
5			

**C. INDICADORES**

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE REVISION
1				
2				
3				
4				
5				

**D. PROVEEDORES, INPUT / ENTRADAS**

	PROVEEDORES	INPUT /ENTRADAS
1		
2		
5		

**E. CLIENTES Y SALIDAS**

	OUTPUT /SALIDAS	CLIENTES
1		
2		
3		
4		

## F. RECURSOS

RECURSOS	
Humanos	
Técnicos	
Información	

### REQUISITOS DEL REFERENTE

CALIDAD	AMBIENTAL	S&SO

## CONCLUSIONES

1.Después de realizar una investigación profunda se define la estandarización como un proceso dinámico que integra los elementos necesarios para garantizar la calidad, por medio del descubrimiento de la mejor manera de realizar un trabajo, proponiéndose alcanzar los resultados esperados por medio de la especificación de los mismos, generando un acuerdo documentado que propone un modelo base para el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Su clave es pasar de lo empírico a la ciencia por medio de métodos funcionales como lo sustenta la teoría de Frederick Taylor. Adicionalmente se ve enfocada desde una mejora continua como un reto sin límites pero con una meta fija que propone como tal planear, hacer, verificar y accionar así como lo describe William Deming con su propuesta del ciclo PHVA, el método de mejora continua.

Está demostrado entonces que estandarizar es construir un modelo basado en los objetivos corporativos que van de la mano con el desarrollo personal, en busca de procesos eficientes que proporcionan alto desempeño, mejores resultados para así brindar un nivel competitivo capaz de enfrentar los retos del mercado actual por medio del valor agregado y la conservación de una ventaja perdurable y duradera que es el individuo.

2.Analizar los procedimientos internos de la compañía permite tener una visión clara del entorno, para determinar los principios laborales y entender los paradigmas personales, esos modelos mentales frente al cambio que no le permiten al individuo enfrentarse al riesgo y a las nuevas oportunidades siendo alternativas que ofrecen herramientas efectivas para agilizar los procesos, de esta manera por medio de la encuesta se evidencia el buen

nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a la motivación y remuneración por la labor, cabe resaltar un trabajo especializado y responsable que genera alto desempeño sin embargo es importante tener en cuenta la importancia de una capacitación que permita el desarrollo de habilidades para equilibrar las cargas laborales, igualmente que permitan el desempeño general y el rendimiento personal.

Es necesario alimentar la meta personal alineada a la compañía para que el individuo se sienta un factor determinante el proceso por medio de su contribución con el logro de los objetivos, de esta forma definimos la situación apoyados en la teoría de desempeño por Henry Fayol.

Adicionalmente al realizar el diagnostico interno se encontró un gran conjunto de factores positivos a nivel general de la compañía sin embargo el enfoque está en la estandarización de procesos donde se evidencia la necesidad de implementar un modelo estándar para los cargos comerciales, que permita un crecimiento competitivo.

3. Conocer los aspectos relevantes para la estandarización no es algo que pueda obviarse, es entender un proceso complejo con grandes alcances, donde escuchar y entender los antecedentes es de vital importancia porque te permiten ir más allá de lo que se puede ver, este objetivo se llevó a cabo por medio de entrevistas a personas con alta experiencia que han implementado la estandarización y reconocen los factores claves para su funcionamiento, personas de alta calidad humana que hacen énfasis en el análisis interno y en el conocimiento del entorno como base inicial, seguido del compromiso de la dirección para ejecutar un proceso de liderazgo y seguimiento, generando así un proceso que evite las desviaciones hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos y que tenga un responsable y una base modelo para el cumplimiento de las metas, reiteran de igual forma

que la estandarización debe ser un proceso constante y disciplinado que proporcione una cultura negociadora y competitiva.

4. Después de revisar el entorno y tener claras las bases para una buena estandarización se presentó así una propuesta de desarrollo e implementación para la estandarización de cargos comerciales en el departamento administrativo y de POSM, basada en la estructura de las funciones y procedimientos claves para el desarrollo del cargo, así mismo se definieron los indicadores para hacer el seguimiento y control al proceso que funciona con el ciclo PHVA, apoyados en la teoría de William Deming, como la teoría de Frederick Taylor de pasar de lo empírico a lo metódico, al igual que la teoría de Frank y Lilliam Gilbreth basada en el movimiento y conservación de procesos como base de los resultados actuales que propone un enfoque especializado y soportado para elevar el desempeño y los resultados.



## RECOMENDACIONES

1. Es importante revisar los diferentes escenarios que permitan definir cuál es el mejor camino a seguir en el momento de definir un modelo de estandarización, con el fin de visualizar bien las diferentes opciones, para entender el impacto y resultados que pueden generar.

2. Se debe definir un líder para el proyecto de estandarización, siendo este quien se encargue de orientar al equipo y de promover la ejecución de los objetivos, con el fin de hacer seguimiento y evitar desviaciones en el proceso, enfocados siempre en el cumplimiento de los objetivos corporativos, este es un factor relevante en la ejecución ya que es la causa de la mayoría de fracasos en la implementación de un proyecto.

3. Es necesario que un proceso de estandarización tenga una planeación estratégica fundamentada en la mejora continua para el alcance de los resultados, de esta manera es importante determinar las acciones necesarias para su implementación y así mismo deben definirse los responsables y tiempos de ejecución de los procesos para generar control.

4. Hacer conciencia con las personas implicadas proporcionara más compromiso y por ende mejores resultados, es indiscutible que la motivación y percepción del individuo juegan un papel importante en este tema porque son los principales contribuyentes al desarrollo y cumplimiento del mismo por medio de los resultados alcanzados en su desempeño.

5. Tener disciplina y constancia en el proceso por parte de todos los implicados, traerá mejores resultados porque se generara siempre una concentración hacia la meta y un trabajo constante para alcanzarla.

6. Algunos de los factores principales a tener en cuenta son: un proceso consultivo con el área implicada, partir de la alta dirección, disponer de recursos e información, aplicar el dinámico de mejora continua.

9. Teniendo en cuenta que la gente es la ventaja competitiva más duradera, es importante desarrollar sus habilidades y capacidades por medio de capacitación, incentivos y principalmente en la determinación de un trabajo que le genere satisfacción, pasión y compromiso, por medio de estrategias como lo es que la meta empresarial este alineada a su meta personal. Así mismo se puede dar la co-capacitación por medio del trabajo en equipo el cual permita un crecimiento colectivo y una ayuda mutua que disminuya las cargas laborales.

10. Se recomienda manejar un sistema en pool, donde se manejan procesos especializados es de gran importancia, sin embargo se debe fortalecer el equipo identificando las debilidades de todos para generar un acompañamiento que permita mejorar el desempeño personal y así buscar un desarrollo sostenible.

## REFERENCIAS

CCIDEP. (2012). *CCIDEP*. Recuperado de:<http://www.ccidep.gob.pe/index>

Fayol, H. (2011). *rrhh123.wordpress*. Recuperado de:<http://rrhh123.wordpress.com/2010/02/18/henry-fayol-autor-de-la-teoria-clasica-de-la-administracion/>

Gilbreth, F. y. (2010). *scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/55515788/EVOLUCION-DE-LA-TEORIA-ADMINISTRATIVA>

*Icontec internacional*. (2011). Recuperado de <http://www.icontec.org.co/index.php?section=37>

Implementar un sistema de gestión de calidad. (2006). Bogotá: CYGA.

Taylor, F. (2010). *scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/38476411/Frederick-Taylor-y-su-teoria-cientifica>

Taylor, F. W. (s.f.). *sietes.google*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/teoriadelasorganizaciones1/teoria-de-taylor-y-fayol>

Mazo, E. (2013). Mapa de procesos internos.

Valencia, M. (2013). Sistema de gestión integral. Medellin.

Deming, W. E. (s.f.). *Teorias de calidad*. Obtenido de

<http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod5/11t2m5.htm>