

# ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE GERENCIAMIENTO DE VENTA  
MINORISTA EN LOS ALMACENES COMERCIALES DEL GRUPO  
GENDNESA.

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

DORA PAULINA VELASCO JARA

paulinav9@hotmail.com

Director: Ing. Pedro Buitrón, MSc.

pedro.buitron@epn.edu.ec

2010

## **DECLARACIÓN**

Yo, Dora Paulina Velasco Jara, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

DORA PAULINA VELASCO JARA

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Dora Paulina Velasco Jara, bajo mi supervisión.

---

Ing. Pedro Buitrón, MSc.  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, a mis hermanos, a mi esposo, a mis hijos y a todas las personas extraordinarias que han permitido que culmine mi carrera.

Un especial reconocimiento al Ing. Pedro Buitrón por su valiosa guía en el desarrollo de este proyecto

PAULINA

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i	
LISTA DE TABLAS .....	ii	
RESUMEN.....	iii	
ABSTRACT .....	iv	
1	INTRODUCCIÓN.....	5
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.3.1	OBJETIVO GENERAL .....	7
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4	HIPÓTESIS .....	7
1.5	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	7
1.5.1	LA CRISIS ECONÓMICO-FINANCIERA INTERNACIONAL.....	7
1.5.2	RESTRICCIÓN A LAS IMPORTACIONES .....	8
1.5.3	GENDNESA S.A. ....	9
2	MARCO TEÓRICO .....	10
2.1	FUERZA DE VENTAS Y VENTA DETALLISTA.....	10
2.2	LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO .....	11
2.2.1	CONCEPTO DE INDICADORES DE GESTIÓN .....	12
2.3	EL CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS .....	15
2.3.1	SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS .....	16
2.3.2	MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS .....	16
2.3.3	LAS METAS O CUOTAS DE VENTAS.....	17
2.3.4	REQUISITOS DE LAS METAS .....	18

2.3.5	OBJETIVOS DE LAS METAS DE VENTAS .....	19
2.4	CUADRO DE MANDO DEL DIRECTOR DE VENTAS .....	20
2.5	CONTROL DEL NIVEL DE EXCELENCIA .....	21
2.5.1	CLIENTE FANTASMA .....	22
2.6	DESAGREGACIÓN DE MONTOS DE VENTA .....	23
2.7	METAS DE VENTA.....	24
2.7.1	DEFINICIÓN .....	24
2.7.2	CUMPLIMIENTO DE METAS.....	27
2.7.3	REPRESENTACIÓN GRÁFICA .....	27
2.8	ESTADÍSTICAS DE GESTIÓN COMERCIAL .....	29
2.8.1	RESÚMENES DE DESEMPEÑO .....	29
2.8.2	CÁLCULO DE ESTADÍSTICAS .....	32
2.8.3	ENTRENAMIENTO CON ESTADÍSTICAS COMERCIALES .....	33
3	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL .....	37
3.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	37
3.1.1	MODELO DE COMPETITIVIDAD: 5 FUERZAS DE PORTER.....	37
3.1.2	MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA .....	39
3.1.3	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS Y SUS DEMANDAS .	40
3.1.4	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y SUS DEMANDAS ..	42
3.1.5	ANÁLISIS DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	43
3.1.6	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: FORTALEZAS Y DEBILIDADES ...	43
3.2	PLAN ESTRATÉGICO .....	44
3.2.1	MISIÓN .....	44
3.2.2	VISIÓN.....	46
3.2.3	MAPA ESTRATÉGICO .....	47
3.2.4	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....	48
3.3	ASPECTOS GENERALES .....	50

3.4	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL .....	51
3.4.1	VENDEDOR .....	51
3.4.2	JEFE DE ALMACÉN .....	51
3.4.3	JEFE ZONAL .....	52
3.4.4	GERENTE REGIONAL .....	52
3.4.5	GERENTE COMERCIAL .....	53
3.4.6	GERENTE GENERAL .....	53
3.5	LEVANTAMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS.....	53
3.5.1	REPORTES Y TABLEROS DE CONTROL .....	54
3.6	PROCESOS QUE SE DEBEN CUMPLIR.....	57
3.6.1	ACTUALIZACIÓN DE LISTAS.....	57
3.6.2	CARGA DEL PRESUPUESTO .....	57
3.6.3	VERIFICACIÓN DE CARGA DE INFORMACIÓN .....	58
3.6.4	GENERACIÓN DE INDICADORES.....	58
3.6.5	GENERACIÓN Y REVISIÓN DE REPORTES .....	59
3.7	DESCRIPCIÓN DE USUARIOS DEL SISTEMA DE CONTROL .....	59
3.7.1	ADMINISTRADOR CENTRAL .....	59
3.7.2	JEFE DE ALMACEN .....	59
3.7.3	JEFE ZONAL .....	60
3.7.4	GERENTE REGIONAL .....	60
3.7.5	GERENTE COMERCIAL .....	61
3.7.6	GERENTE GENERAL .....	61
3.8	ARQUITECTURA DEL SISTEMA DE CONTROL.....	61
3.8.1	SISTEMAS FUENTE .....	62
3.8.2	TABLAS ALMACENADAS EN EL SERVIDOR.....	62
3.8.3	PROCESOS ETL.....	64

3.8.4	REPOSITORIO DE DATOS PARA GESTION COMERCIAL .....	64
3.8.5	HERRAMIENTAS DE USUARIO FINAL .....	64
3.9	DISEÑO DE PROTOTIPOS PARA LOS TABLEROS DE CONTROL... 65	
3.9.1	DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL PRINCIPALES .....	65
3.9.2	DISEÑO TABLERO DE RESUMEN DE DESEMPEÑO SEMANAL .....	69
3.9.3	DISEÑO DEL TABLERO DE RESUMEN TRIMESTRAL.....	72
3.9.4	DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL RDSI.....	74
4	VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	77
4.1	VIABILIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO .....	77
4.1.1	METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	77
4.1.2	EQUIPO DE TRABAJO .....	82
4.1.3	ALCANCE DE LA SOLUCIÓN .....	85
4.1.4	CRONOGRAMA DE TRABAJO ESTIMADO .....	85
4.2	VIABILIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL ...	86
4.3	VIABILIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO .....	87
4.3.1	SITUACIÓN ACTUAL .....	87
4.3.2	IMPLEMENTANDO LA SOLUCIÓN.....	88
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	91
5.1	CONCLUSIONES.....	91
5.1.1	CONCLUSIONES SEGÚN EL ENFOQUE RMP .....	91
5.1.2	CONCLUSIONES RESPECTO A GENDNESA .....	91
5.1.3	CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO DE TITULACIÓN .....	92
5.2	RECOMENDACIONES .....	92
5.2.1	RECOMENDACIONES GENDNESA.....	92
5.2.2	RECOMENDACIONES A OTROS INVESTIGADORES .....	94
	REFERENCIAS .....	95



## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Concepto de Indicador – Nube en el cielo.....	12
Figura 2.2 - Referencia de la situación actual en los ejes de coordenadas provisionales....	12
Figura 2.3 - Referencia del objetivo en las coordenadas provisionales.....	13
Figura 2.4 - Plazo necesario para alcanzar objetivos.....	13
Figura 2.5 - Medidas correctoras.....	14
Figura 2.6 - Señalamiento de puntos de control.....	15
Figura 2.7 - Ejemplo de Informe del resumen de la actividad diaria de un vendedor.....	17
Figura 2.8 - Proceso de Generación del Plan Semanal de Ventas en un Almacén.....	25
Figura 3.1 - Mapa Estratégico de GENDNESA.....	47
Figura 3.2 - Estructura vertical del departamento comercial.....	51
Figura 3.3 - Prácticas que debe realizar el Jefe de Almacén.....	52
Figura 3.4 - Requerimientos del sistema de control.....	54
Figura 3.5 - Arquitectura del sistema de control.....	61
Figura 3.6 - Tablero de control principal - Jefe de Almacén.....	65
Figura 3.7 - Tablero de control principal - Jefe Zonal.....	67
Figura 3.8 - Tablero de Control RDS para los Jefes de Almacén.....	69
Figura 3.9 - Tablero de control RDS – Zonal.....	71
Figura 3.10 - Tablero de control RTMA.....	72
Figura 3.11 - Tablero de control RDSI – Vendedor.....	74
Figura 3.12 - Tablero de control RDSI – Almacén.....	75
Figura 4.1 - Cronograma de Trabajo estimado.....	86
Figura 4.2 - Solución de Inteligencia de Negocios.....	89

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 - Plan Semanal para la Semana 19 .....	26
Tabla 2.2 - Total de Ventas Realizadas en la Semana 19.....	26
Tabla 2.3 - Cumplimiento en Ventas de la Semana 19 .....	27
Tabla 2.4 - Representación gráfica del cumplimiento de metas.....	28
Tabla 2.5 - Representación gráfica del cumplimiento de metas del almacén.....	29
Tabla 2.6 - Resumen de desempeño diario.....	30
Tabla 2.7 - Resumen de desempeño semana .....	31
Tabla 2.8 - Plan de incentivos jefes de almacén.....	35
Tabla 2.9 - Plan de incentivos jefes de almacén.....	36
Tabla 3.1 - Matriz de análisis de la competencia .....	40
Tabla 3.2 - Hoja de declaración de la misión .....	44
Tabla 3.3 - Hoja de declaración de la visión y principios .....	46
Tabla 3.4 - Catálogo de Objetivos del Área Comercial.....	49
Tabla 3.5 - Descripción de columnas en el dashboard principal del Jefe de Almacén .....	66
Tabla 3.6 - Detalle de Columnas en la página del Resumen de Desempeño Semanal.....	70
Tabla 4.1 - Costos actuales que representan para la organización el procedimiento actual	87
Tabla 4.2 - Propuesta de solución de inteligencia de Negocios .....	90

## RESUMEN

Este estudio tiene como objeto principal diseñar un sistema de control para la medición del desempeño comercial de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta minorista de electrodomésticos.

A fin de poder cubrir de mejor manera las necesidades de la organización y comprender la problemática, se hizo un análisis de la situación actual de la empresa, del entorno, así como del plan estratégico que están llevando a cabo.

Con este marco referencial, se han establecido las metas y estadísticas de gestión a ser medidas a través del sistema de control, los procesos que deben cumplirse, los perfiles de usuarios que interactuarán con el aplicativo, la arquitectura del sistema, responsabilidades, tiempos y acciones en cada una de sus etapas.

Una vez entendido los procesos, se ha llevado a cabo el diseño de los prototipos para los tableros de control – balanced scorecard – que requieren los perfiles designados y las funcionalidades del sistema de control para que sea ágil en la toma de decisiones, seguro, disponible las 24 horas del día en cualquier parte del mundo y apegado a los requerimientos de la empresa.

Palabras clave: Sistema de control, Metas y estadísticas de gestión

## **ABSTRACT**

This dissertation main objective is creating a tailor-made control process that measures the employees' performance on a retail sale company of household appliances.

In order to understand and meet the organization needs, a current situation analysis of the company, its environment and strategic plan; was the first step. The above mentioned analysis allowed establishing the goals and management statistics to be measured; the "must do proceedings" and the users' profile to interact with the applications (software); the control process' architecture, responsibilities, timeframes and finally the milestones in each stage.

This work concludes with a balanced scorecard prototype design, aligned with the control process structure and profiles. This balanced scorecard will be available 24/7 anywhere, allowing decision making on a secure and agile manner.

Keywords: tailor – made control, goals and management statistics

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mercado ecuatoriano, un grupo de empresas se dedica exclusivamente a la venta minorista de electrodomésticos en el país. Dentro de este grupo, dos cadenas comerciales se han unido con el fin de liderar el mercado de venta detallista con un total de 64 locales distribuidos a nivel nacional, bajo la dirección del grupo GENDNESA.

Los ejecutivos de GENDNESA han visto la necesidad de implementar técnicas de gestión en cada uno de los almacenes, que les permita incrementar sus ventas y por tanto la rentabilidad para los accionistas. Para esto han definido, con el apoyo de una empresa consultora externa, un PROGRAMA DE GERENCIAMIENTO DE VENTA MINORISTA (RMP<sup>1</sup>) basado en dos componentes fundamentales:

**Entrenamiento:** Consiste en la capacitación de técnicas que les permitan desarrollar las habilidades y destrezas necesarias a los Jefes de Almacén para el manejo adecuado del equipo de ventas dentro de los establecimientos que están bajo su responsabilidad.

**Rastreo de estadísticas comerciales:** Es el levantamiento de las estadísticas relacionadas con el desempeño de la fuerza de ventas y que será la base para poder impartir las técnicas de entrenamiento a los vendedores.

Con el fin de que las metodologías establecidas en el programa RMP tengan el éxito esperado, se requiere diseñar un sistema de control permanente que sirva de soporte a los colaboradores para implementar estas prácticas dentro de los almacenes en forma eficaz, así como evaluar los resultados para tomar medidas correctivas a tiempo.

Por otra parte, la crisis mundial actual y las medidas que el gobierno nacional ha tomado respecto de la restricción a las importaciones obligan a las empresas, y en este caso a GENDNESA, a buscar mecanismos de control que optimicen la gestión de ventas, caso contrario tenderán a desaparecer.

---

<sup>1</sup> Siglas en inglés de Retail Management Program

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

GENDNESA se ve en la necesidad de buscar nuevos mecanismos que le permitan incrementar las ventas en los almacenes comerciales que están bajo su dirección y de esta forma mantenerse en el mercado liderando las ventas de electrodomésticos.

Con este objetivo, la empresa ha tomado la decisión de poner en práctica metodologías de gerenciamiento direccionadas hacia los jefes de almacén para obtener mejores resultados en su gestión comercial.

Siendo los jefes de almacén las personas que están en contacto directo con el personal de ventas, deben mejorar sus destrezas y habilidades para ejercer un adecuado control y seguimiento del desempeño de cada uno de sus colaboradores. Además, un jefe de almacén bien entrenado y respaldado con una metodología correctamente aplicada, se sentirá motivado y podrá transmitir a su personal el deseo de superación continua, así como también medir oportunamente los logros de cada uno de ellos e incentivar el impulso de venta.

Por tanto, el éxito de una buena implementación de la metodología se verá reflejado en el incremento de las ventas y por ende de la rentabilidad para los accionistas.

Debido a que las prácticas a utilizarse significan un cambio en la cultura organizacional y, como todo cambio conlleva un rechazo, se debe llevar a cabo la implementación de la metodología de la mejor manera, difundiendo adecuadamente las ventajas que tiene el uso de este tipo de técnicas, no como una imposición ni como un mecanismo de presión, sino al contrario, como un elemento amigable y de superación personal, así como de soporte para optimizar el tiempo y el esfuerzo que dedican en su trabajo diario.

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de control para la implementación del Programa de Gerenciamiento De Venta Minorista en los almacenes comerciales del grupo GENDNESA.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación actual de la empresa
- Implementar las metodologías establecidas en el RMP dentro de los almacenes comerciales del Grupo GENDNESA
- Seleccionar las estadísticas de gestión comercial a ser rastreados
- Diseñar el sistema de control del desempeño de la fuerza de ventas
- Evaluar la viabilidad del sistema desde el punto de vista técnico, organizacional y económico

## **1.4 HIPÓTESIS**

La implementación de las metodologías utilizadas en el programa de gestión comercial permitirá que la empresa incremente su rendimiento comercial.

## **1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **1.5.1 LA CRISIS ECONÓMICO-FINANCIERA INTERNACIONAL**

La crisis económico-financiera que se vive en el mundo entero es considerada una de las más profundas desde la caída de la bolsa de valores en 1929. Esta crisis se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos que provocó aproximadamente en octubre de 2007 la llamada crisis de las hipotecas subprime<sup>2</sup>. Las repercusiones de la crisis hipotecaria comenzaron a manifestarse de manera extremadamente grave desde inicios de 2008, afectando primero al sistema financiero estadounidense y luego al internacional, dando como consecuencia una profunda crisis de liquidez, y causando, indirectamente, otros fenómenos económicos, como una crisis

---

<sup>2</sup> Hipotecas de alto riesgo

alimentaria global, diferentes derrumbes bursátiles, y, en conjunto, una crisis económica a escala internacional (Wikipedia, 2008).

Los efectos de la actual crisis económico-financiera también han repercutido en el continente americano. Las consecuencias de la crisis están afectando tanto a los países subdesarrollados como a los desarrollados. En la región se teme que la ola de desempleos y aumento de pobreza se haga presente como en el resto del mundo(Wikipedia, 2008).

Las remesas empezaron a desacelerarse en 2008 según el BID, en América Latina y el Caribe. En 2008, los trabajadores migrantes enviaron a sus familias una cifra récord de \$69 200 millones de dólares, un 1% más que en 2007. La apreciación del dólar a fines de 2008 aumentó el poder adquisitivo de las familias que dependen de las remesas de EE.UU., particularmente México, Brasil, Colombia y Ecuador. Los países andinos con familiares en España se beneficiaron del euro fuerte durante la primera mitad de 2008, pero se han visto afectados por la caída de la divisa. El país más afectado es Ecuador pues tiene una economía fuertemente dolarizada y una gran población en España, que se ha visto golpeada por el desempleo y la depreciación del euro. Las remesas a Ecuador cayeron un 22% en el cuarto trimestre de 2008. La crisis ha afectado principalmente a los trabajadores con poca capacitación - construcción, manufactura, hostelería y restaurantes. Hay poca evidencia de que los inmigrantes estén listos para volver en masa a Latinoamérica(Jordan, 2009).

### **1.5.2 RESTRICCIÓN A LAS IMPORTACIONES**

La crisis económica global ha generado temores en el país al respecto de los efectos y las consecuencias para el Ecuador, básicamente porque se depende de factores importantes que afectan directamente el presupuesto del Estado: la drástica reducción del precio del crudo, la rebaja de producción impuesta por la OPEP y la contracción económica de los Estados Unidos, principal socio comercial del Ecuador.

Una de las medidas que ha tomado el Gobierno Nacional para restablecer el déficit de la balanza comercial no petrolera es la restricción a las importaciones. Pero esta medida afecta el empleo porque una buena parte de las empresas dependen de las importaciones que al verse reducidas, reducirán igualmente su



capacidad de generación de empleo y en la mayoría de los casos obligará a la reducción de personal; produce un aumento en el precio de ciertos productos nacionales al incrementar la demanda de los mismos; estimula el contrabando y estropea las relaciones con los países aledaños como el Perú porque éstos tomarán medidas de represalia contra el proteccionismo ecuatoriano.

Las empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos ven con preocupación la restricción de mucho de sus productos; sin embargo, bajo estas condiciones se abre un período de oportunidades en el consumo de los productos nacionales, ya que la gente trata de asegurar en parte su economía adquiriendo productos para el hogar, no importa si son importados o nacionales, en lugar de mantener el dinero depositado en el sistema financiero.

Esto obliga a empresas como GENDNESA buscar nuevos mecanismos que les permitan seguir compitiendo en el mercado, optimizando sus recursos y adquiriendo herramientas que dinamicen la comercialización de sus productos.

### **1.5.3 GENDNESA S.A.**

GENDNESA es una empresa destinada principalmente a la comercialización de electrodomésticos, cuya actividad comercial ha colocado a la Compañía en los primeros lugares de reconocimiento nacional como uno de los más importantes competidores del mercado.

#### **1.5.3.1 Historia de la empresa**

GENDNESA nace como una fusión de dos marcas comerciales nacionales que han venido operando independiente en el mercado de electrodomésticos hasta finales del año 2006. En Enero del 2007, la compañía unifica sus operaciones e inicia un proceso de optimización del negocio reduciendo los esfuerzos logísticos y de operación, buscando mejorar desde todas las áreas los márgenes de comercialización.

GENDNESA ocupa el 22 % en la participación del mercado y sus marcas comerciales mantienen los primeros puestos en el posicionamiento en la mente del consumidor a nivel nacional.

## **2 MARCO TEÓRICO**

La venta es una de las principales actividades de las empresas, por lo que su organización y gestión son clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La venta individual, como variable de comunicación, agrupa un conjunto de funciones encaminadas no sólo a la consecución de la compra por parte del cliente sino al establecimiento de relaciones continuadas que permitan la satisfacción de compradores y vendedores. La variedad de tareas relacionadas con la venta recomienda la utilización de mecanismos de control que guíen la actuación de los vendedores.

### **2.1 FUERZA DE VENTAS Y VENTA DETALLISTA**

La acción de vender es una de las actividades comerciales más antiguas. La fuerza de ventas ha estado incorporada en las actividades comerciales de las empresas desde siempre, incluso cuando no existían organizaciones empresariales estructuradas con objetivos que alcanzar, ya existían los vendedores.

La fuerza de ventas de una organización es el conjunto de personas que participan en las tareas relacionadas de forma directa con la aceptación por los compradores de los productos o servicios ofrecidos por la empresa (Esteban Talaya, 2006 pág. 752).

La venta detallista o minorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta, renta y prestación de servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar o de su hogar (Kerin, y otros, 2004 pág. 502).

La variedad y amplitud de los productos son una decisión importante del minorista. Los establecimientos tradicionalmente ofrecen líneas de productos relacionados. Sin embargo, hoy es común la comercialización mezclada, en la que se tiene varias líneas de productos o servicios diferentes en un solo local comercial.

Los minoristas brindan valor al cliente en la forma de diversas utilidades: de tiempo, lugar, posesión y forma. En lo económico, los detallistas son importantes

por el número de empleados que conforman la fuerza de ventas y el dinero que se intercambia en las ventas al detalle (Kerin, y otros, 2004 pág. 525).

## **2.2 LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO**

Las organizaciones buscan aplicaciones de gran impacto. Sin embargo, la mayoría de los gerentes, se da cuenta de que para lograr un cambio sustancial, particularmente a largo plazo, no basta con comprar un paquete. La clave para mejorar está en poder integrar y balancear múltiples metodologías de mejoramiento dentro de la organización.

La gestión de desempeño (PM)<sup>3</sup> es el proceso que permite llevar a cabo la ejecución de una estrategia en una organización, haciendo que los planes se puedan convertir en resultados. Es un concepto que integra metodologías de mejora de negocios con la tecnología (Cokins, 2004).

Entre las metodologías de gestión de desempeño más recientes y conocidas está el Balanced Scorecard. Algunos componentes de PM se han implementado parcial o totalmente dentro de las organizaciones como es el caso del gerenciamiento basado en la actividad (ABM)<sup>4</sup> y se han logrado integrar para trabajar en armonía con otros componentes.

Muchas empresas creen que implementar un Balanced Scorecard es la solución perfecta. Sin embargo, las evidencias demuestran que falla el Balanced Scorecard a menos que éste esté enlazado con otros procesos de control.

Las implementaciones de los Balanced Scorecard a menudo fallan en demostrar beneficios anticipados porque no están integrados con los procesos de gestión de desempeño, particularmente aquellos utilizados a nivel operacional, Creemos que el 80 % de las empresas que fallan al integrar el Balanced Scorecard dentro de los métodos y herramientas de PM abandonarán el Balanced Scorecard regresando a un conjunto de medidores menos organizados y menos efectivos (Cokins, 2004).

El Balanced Scorecard se utiliza para comunicar la estrategia ejecutiva entre los empleados y para direccionar a la organización hacia esta estrategia. Hay una

---

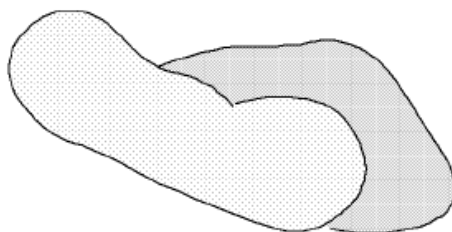
<sup>3</sup> Siglas en inglés de Performance Management

<sup>4</sup> Siglas en inglés de Activity Based Management

distancia sustancial entre los datos sin procesar que arrojan los sistemas del negocio y la estrategia de la organización (Kaplan, y otros, 1997).

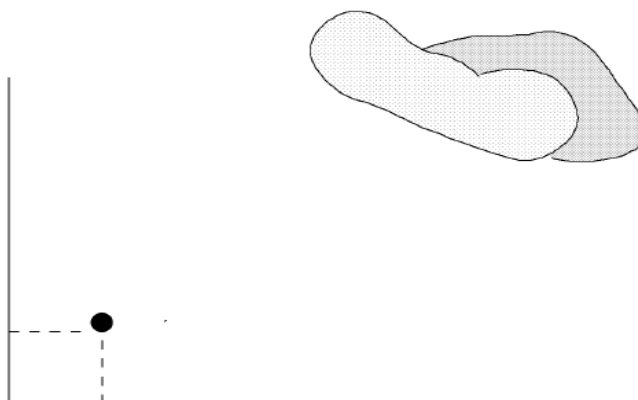
### 2.2.1 CONCEPTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Una persona o una organización quieren mejorar en calidad o en excelencia, para ello se marcan en un principio un objetivo asimilando inicialmente como una nube en el cielo (Ver Figura 2.1). Es el primer paso de la mejora en una situación inicial, cuya secuencia se desea ir concretando.



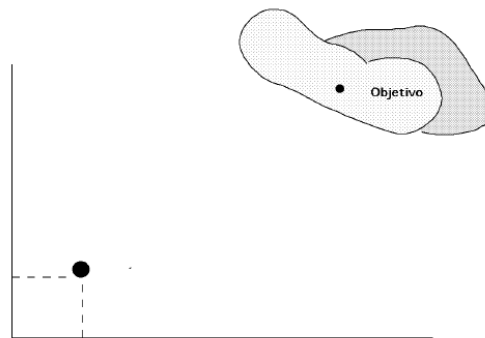
**Figura 2.1** - Concepto de Indicador – Nube en el cielo  
(Fernández, 2003)

Es indispensable hacer un diagnóstico de la situación actual para ubicarse en un lugar determinado respecto al parámetro que se quiere mejorar. Por ejemplo, si se trata de garantías extendidas, el diagnóstico deberá contabilizar las garantías extendidas que se están ofreciendo actualmente respecto del total de las ventas. Este porcentaje se podrá señalar sobre unos ejes de coordenadas provisionales (Ver Figura 2.2).



**Figura 2.2** - Referencia de la situación actual en los ejes de coordenadas provisionales  
(Fernández, 2003)

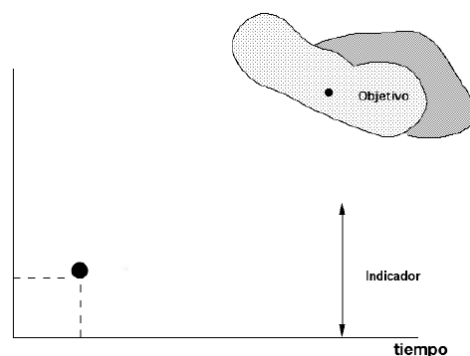
Con la misma referencia que la utilizada para contabilizar la situación actual (porcentaje de garantías extendidas) se podrá establecer el objetivo preciso que se desea alcanzar, el cual quedará determinado por un punto concreto en el interior de la nube, que en un inicio fue definida como situación deseable (Ver Figura 2.3).



**Figura 2.3** - Referencia del objetivo en las coordenadas provisionales  
(Fernández, 2003)

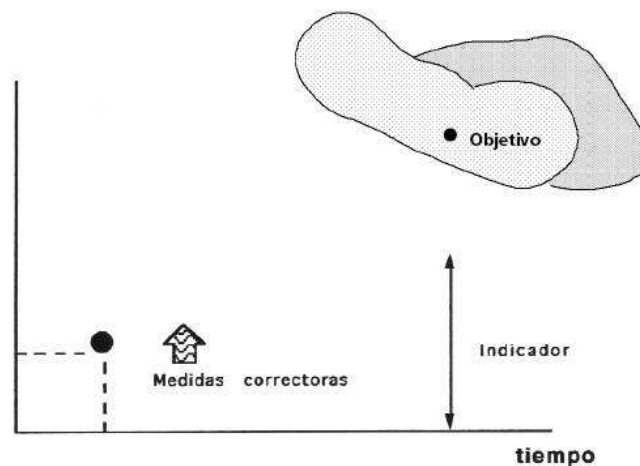
Los ejes de coordenadas establecidos provisionalmente deben de ser concretados a fin de poder manejar con cifras la secuencia de la mejora. La mayor parte de los objetivos que se pueden establecer suelen ser simples, lo que significa que es posible contabilizarlos mediante una sola cifra (número de facturas, dólares, etc.).

Los objetivos no suelen conseguirse de manera inmediata, por tanto el eje horizontal de las abscisas sirve para representar el plazo necesario para alcanzarlos (Ver Figura 2.4).



**Figura 2.4** - Plazo necesario para alcanzar objetivos  
(Fernández, 2003)

Para conseguir un objetivo no solo basta con establecerlo, debe ir acompañado de un plan de acción para mejoras, debido a que para elevar la situación actual hasta el nivel señalado como objetivo durante el plazo establecido, es necesario tomar medidas correctivas o acciones de mejora (Fernández, 2003). Ver Figura 2.5.

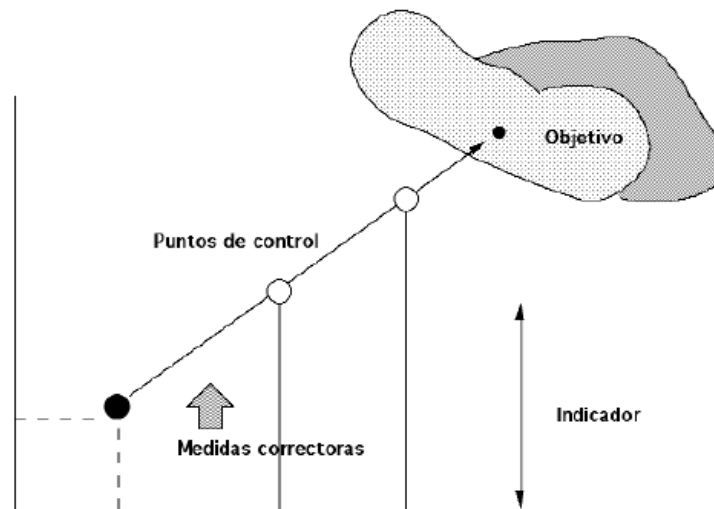


**Figura 2.5 - Medidas correctoras**

(Fernández, 2003)

De esta manera se ha completado la secuencia de mejora al tener un diagnóstico de la situación actual, el establecimiento de a donde se quiere llegar, y el darse cuenta mediante un sistema de medición representado por el cómputo del tiempo y por el indicador para implementar las medidas correctoras adecuadas. Sin embargo, es necesario de un sistema de control del proceso de mejora, en el que se vaya señalando en el transcurso del plazo establecido si está o no direccionado correctamente o es necesario modificar el plan de mejora inicial.

El plan de control es quien establece el camino, que puede ser recto (como en la Figura 2.6) o proporcional, o que puede determinar mayores esfuerzos al principio o al final de la operación. En todo caso, es necesario fijar los puntos de control que permitan verificar si se mantienen la dirección correcta o hay que adoptar nuevas medidas.



**Figura 2.6** - Señalamiento de puntos de control  
(Fernández, 2003)

Con la Figura 2.6 quedan especificados los conceptos de objetivo e indicador y su relación a través de un plan de acción de mejoras y de un sistema de control de la propia mejora.

### 2.3 EL CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS

El control es una actividad clave en el proceso de dirección de ventas. En este sentido, lejos de basarse exclusivamente en explicar los hechos una vez ocurridos, debe proporcionar, de forma continua, información precisa y actualizada de la relación resultados – objetivos con el objeto de proponer las medidas correctoras necesarias en caso de desviación (Johnson, y otros, 1996 págs. 685 - 711).

En la actualidad el control de la fuerza de ventas está orientado a poder mejorar la rentabilidad de las ventas. Entre los objetivos principales del control de la fuerza de ventas están (Johnson, y otros, 1996 pág. 685)

1. Evaluar correctamente el rendimiento de los vendedores, de forma que se remunere e incentive en función de los resultados.
2. Detectar y corregir problemas asociados a las tareas de ventas.
3. Identificar áreas de mejora en el desempeño de los vendedores, de forma que puedan cubrirse mediante formación y motivación.

4. Anticipación respecto a la competencia en la detección de oportunidades comerciales.
5. Facilitar a la organización las tareas de planificación.

Se requiere de ciertos elementos de control suficientes para que los planes de acción no fracasen. Sin embargo, existen factores que entorpecen el desarrollo eficaz de los planes de control (Diez de Castro, y otros, 2003 pág. 360):

- Complejidad para realizar un seguimiento continuo a la fuerza de ventas, por el número de vendedores que la componen o por la propia naturaleza de la venta
- Dificultad en conocer los factores que afectan al rendimiento del vendedor y su distinta importancia.
- La existencia de factores ajenos al control directivo (entorno político, legal, económico, decisiones de la competencia, etc.) que pueden afectar al desempeño de la fuerza de ventas de una organización.

Un plan sin control conduce, generalmente, al incumplimiento de las metas fijadas (Diez de Castro, 1979 pág. 122).

### **2.3.1 SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS**

El sistema de control de una organización es un conjunto de procedimientos que pretenden evaluar y orientar a sus empleados (Oliver, y otros, 1994 págs. 53 - 67). Desde el punto de vista comercial, será percibido por los vendedores, tomando en cuenta los conocimientos, actitudes y comportamientos.

El sistema de control determinará la elección de las medidas de evaluación del rendimiento, la información a utilizar para orientar la conducta de la fuerza de ventas y la retroalimentación que recibirán (Piercy, y otros, 1998 págs. 79 - 100).

### **2.3.2 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS**

El control es un proceso continuo y, por lo tanto, la medición de resultados debe realizarse durante todo el proceso de control. En cada instante se debe valorar lo que se ha obtenido y las expectativas futuras, es decir, más que los valores o cifras únicas se debe considerar resultados acumulados para ver si se está próximo o no a los objetivos fijados en el plan (Diez de Castro, y otros, 2003 pág.



366). En la Figura 2.7 se muestra un ejemplo de un informe de la fuerza de ventas.

RESUMEN DE DESEMPEÑO DIARIO									
ALMACÉN:			VENDEDOR:						
#	Estadística	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total Semana
1	Fecha								
2	Días trabajados								
3	Ventas totales								
4	Número de Facturas								
5	Número de Artículos								
6	Artículos Garantizables								
7	Monto de Garantía								
8	Créditos								
9	Ventas tarjeta de Crédito								
10	VENTA PROMEDIO								
11	ARTÍCULOS POR FACTURA								
12	% DE GARANTÍA								
13	CONVERSIÓN GARANTÍA								
14	% VENTA CRÉDITO								
15	% MONTO TC								

*Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA*

**Figura 2.7** - Ejemplo de Informe del resumen de la actividad diaria de un vendedor

### 2.3.3 LAS METAS O CUOTAS DE VENTAS

Una cuota es una parte de un todo. Representa la parte de las ventas totales o previstas de la empresa que esperan que realicen o consigan una sucursal, un representante, intermediario, distribuidor, etc., y normalmente en una zona determinada. Se trata de un objetivo de rendimiento para un horizonte temporal específico, siendo muy útiles para la planificación y valoración de la fuerza de ventas (Stanton, y otros, 2001 pág. 416).

Las cuotas son metas cuantitativas a corto plazo y deberán reflejar los potenciales de ventas si se empelan para recompensar el rendimiento (Dalrymple, et al., 2004 p. 351).

Una cuota de ventas de un área es la parte asignada a esa área y de cuyo cumplimiento vela el responsable de la fuerza de ventas de dicha área. El responsable asume esta cuota como objetivo y a su vez puede subdividirla en otras cuotas de índole menor (Diez de Castro, y otros, 2003 pág. 374).

Las metas de ventas se pueden fijar sobre la base de diferentes criterios entre los que se destacan los siguientes(Diez de Castro, y otros, 2003 pág. 374):

- **Territorialmente** (región o comunidad autónoma, provincia, municipio, distritos municipales, barrios, áreas comerciales, sector de ventas).
- **Por productos** (divisiones, grupos, categorías, tipos de productos, familias, referencias).
- **Por canal de venta** (mayoristas, minoristas, venta directa).
- **Por tipo de cliente** (grande, mediano, pequeño).
- **Por una combinación de los anteriores criterios**, de manera que pueden fijarse, por ejemplo, las cuotas de los volúmenes de negocio que hay que alcanzar en la venta de un determinado tipo de producto respecto a una categoría dada de clientes.

#### 2.3.4 REQUISITOS DE LAS METAS

Las metas de ventas son responsabilidades del departamento de ventas. Esta tarea puede recaer en uno o varios de los directivos de ventas dependiendo del tamaño de la empresa, el grado de descentralización empresarial y del método empleado para determinar las cuotas. Las principales condiciones que debe reunir una meta de venta para ser considerada como idónea son las siguientes(Diez de Castro, y otros, 2003 pág. 75):

- **Alcanzables.** Una meta que no se pueda alcanzar por un vendedor de categoría o experiencia contrastada, en vez de estimular a su consecución, puede producir efectos contrarios, es decir, el desánimo de la fuerza de ventas.
- **Objetivas.** Las metas deben ser fijadas sobre la base de unos parámetros que responden a cifras objetivas, se debe huir, en lo posible, de establecer cuotas basadas en las apreciaciones personales o subjetivas.
- **Fácil comprensión y administración.** Las metas, en la medida de lo posible, deben ser muy sencillas y comprensibles por parte de aquellos que tienen que cumplirla. Personal de ventas con más alta formación o categoría puede llevar a establecer un sistema de cuotas más complejo, ya que su mayor formación

posibilitará su comprensión. Además, desde el punto de vista directivo, las metas deben proporcionar un fácil sistema de control de la fuerza de ventas.

- **Flexibilidad.** Ninguna meta será buena sino tiene una cierta flexibilidad operativa. Especialmente si el período de cuota dura un año, la dirección tendrá que efectuar ajustes como consecuencia de los cambios en las condiciones del mercado. Al mismo tiempo se deben tomar precauciones para que no tenga una flexibilidad ilimitada que pueda traducirse en confusión y enturbiar su comprensión.
- **Igualdad.** Un buen sistema de metas debe ser equitativo para todas las áreas. La carga de trabajo que las metas imponen debe ser lo más semejantes posible, pero no significa que deban ser exactamente iguales para todos. Deben tenerse en cuenta las diferencias de potencial, competencia y capacidad de la zona o el vendedor, por lo que los objetivos de rendimiento no pueden ser comparables en medidas absolutas, sino solamente en términos relativos.

### 2.3.5 OBJETIVOS DE LAS METAS DE VENTAS

Las metas de ventas son un elemento fundamental para una buena dirección y gestión de la fuerza de ventas. Las metas de ventas colaboran decisivamente en la fijación y medición de la estructura de ventas de la empresa, pero de forma especial en los siguientes puntos (Diez de Castro, y otros, 2003 pág. 375 376):

- **Indican el objetivo fijado a la fuerza de ventas de un territorio.** La meta sirve para fijar los objetivos del total del mercado y de las áreas. Como todo objetivo deber ser claro y preciso, es decir, que no admita dudas en su interpretación. La fuerza de ventas realiza mejor su labor si tiene establecidos los estándares que debe conseguir.
- **Ponen de manifiesto los puntos fuertes o débiles de la estructura de ventas.** Una vez determinado los objetivos de ventas, la cuota constituye un indicador de la consecución del mismo. Una cuota por debajo del objetivo indica que algo marcha mal en ese territorio. El siguiente paso consistirá en analizar las causas que han llevado a esta situación. Hay que encontrar los fallos, si se han producido, que han ocasionado el incumplimiento de los

objetivos. Encontrar las causas por las que no se alcanzan las cuotas es tarea más fácil si se han detallado de forma clara y explícita los objetivos, si se han detallado por áreas, productos, etc. Por el contrario, una menor concisión de los objetivos obligará a un mayor esfuerzo para la determinación y comprensión de las causas determinantes de los incumplimientos.

- **Sirven para el control de las actividades de los vendedores.** Las cuotas de ventas es un instrumento que usado eficazmente permite encaminar a la fuerza de ventas al logro de sus objetivos. Constituye una de las herramientas claves para una eficaz gestión de la dirección de ventas. Permite orientar y guiar el esfuerzo del vendedor hacia las actividades prioritarias que establezca la dirección.

El vendedor no puede saber qué actividad debe realizar con mayor intensidad, a menos que la dirección se lo indique. Si se deja a su propio criterio, puede efectuar un buen trabajo; también es posible que centre sus esfuerzos en actividades que no interesen o sean secundarias para la dirección en ese momento.

## **2.4 CUADRO DE MANDO DEL DIRECTOR DE VENTAS**

La dirección por objetivos requiere la instauración de un sistema sintético de control. Un sistema debe tener ciertos datos mínimos que deberían controlarse y evaluarse como son (Artal, 2007 págs. 420 - 422):

- **Delimitación del mercado.** Se trata de facilitar, en el informe, los parámetros principales que nos sitúan el panorama general actual del mercado.
- **Participación de mercado por vendedor.**
- **Cumplimiento de metas por vendedor.** En un cuadro comparativo se presenta la meta de cada vendedor y su grado de cumplimiento. Estado de situación comercial por vendedor. Ofrece una visión simultánea de la labor comercial mensual sobre ventas y clientes realizada por los vendedores.
- **Análisis de productos.** Reseña la cifra de ventas de cada uno de los productos o gamas y su aportación porcentual al global de la empresa.

- **Análisis de clientes.** Pretende una segmentación por volumen de compras de cada cliente, de forma global para toda la empresa y también por zonas.
- **Control de trabajo de los vendedores.** Recoge las visitas y otras actividades de los vendedores en el mes.
- **Evaluación de los vendedores.** Los principales criterios de evaluación son: volumen de ventas, cumplimiento de metas de venta, relación gastos/ventas, margen bruto aportado, participación en el mercado, nuevos clientes, etc.
- **Control de gestión comercial.** El control de la gestión comercial se realiza a través de estadísticas o indicadores relevantes como la venta promedio, ventas por día, eficiencia comercial, etc.

La gestión comercial es un medio, no un fin por sí mismo. Se debe tomar muy en cuenta qué datos utilizar porque se pueden producir ingentes cantidades que a lo mejor no se lleguen a utilizar por falta de tiempo o escasa relevancia.

## **2.5 CONTROL DEL NIVEL DE EXCELENCIA**

Una fuente de información muy importante es la opinión de quienes están en contacto directo con el cliente, pues son muchas veces quienes conocen cómo se debe solucionar un determinado problema. Un vendedor está en contacto diario con clientes satisfechos o insatisfechos; a veces, son los únicos que saben el por qué de su actitud.

Una manera de determinar el número de clientes insatisfechos es contabilizando el número de clientes que cada año reciben su dinero como devolución. Es necesario no confundir un cliente que se le devuelve el dinero con un cliente insatisfecho. Obviamente que si la empresa practica una política restrictiva en la devolución del valor de las compras, el número de descontentos aumentará de aquellos que si fueron devueltos.

El mejor sistema para darse cuenta de cómo se encuentra la calidad del servicio sigue siendo ponerse en el lugar del cliente. Se puede realizar llamadas a los

empleados haciéndose pasar por un cliente que solicita cierta información, y de esta forma estará al tanto de cómo atienden al cliente.

Son muchos los presidentes de empresas que están muy satisfechos con el servicio que prestan sus organizaciones porque se admiran de no tener que hacer cola cuando llegan a uno de sus hoteles, de conseguir una reparación inmediata cuando dirigen una cadena de talleres mecánicos, o de sólo encontrar sonrisas en los grandes almacenes que están a su cargo (Publicaciones Vértice, 2008 pág. 52).

Para conocer la verdadera satisfacción del cliente es necesario pedir opiniones y hacerlo de forma que tenga sentido para el encuestado. Las encuestas deben ser fiables por el tipo de preguntas y por su número para que puedan ser comparadas con la competencia. El porcentaje de satisfacción se lo puede establecer en función del porcentaje de compras nuevas y el nivel de fidelidad. Al observarse algún tipo de problema se debe llevar a cabo la investigación correspondiente para tomar las acciones del caso (Publicaciones Vértice, 2008 págs. 53 - 54).

### **2.5.1 CLIENTE FANTASMA**

Uno de los mecanismos que se utilizan para la recopilación de la información respecto del nivel de satisfacción de los clientes consiste en buscar personas que se hagan pasar por compradores potenciales y luego informen sobre cómo fueron atendidos, comparando los productos y servicios que se disponga con los de la competencia. Los clientes fantasma pueden llegar a plantear problemas para comprar si los vendedores de la organización saben tratar bien las situaciones. Así, un posible comprador puede quejarse del desconocimiento que tiene el vendedor de las características que posee una computadora para ver cómo solventa dicho local comercial las quejas (Publicaciones Vértice, 2008 pág. 54).

Si bien resulta interesante el poder contratar personas que realicen la función de clientes fantasma, es necesario que los propios ejecutivos dejen las oficinas y se dirijan a los puntos de venta donde no les reconozcan e incluso en los de la competencia para comprobar el trato que reciben cuando se hacen pasar por clientes.

## 2.6 DESAGREGACIÓN DE MONTOS DE VENTA

Para que se pueda cumplir con el presupuesto anual establecido por una organización de venta detallista, se debe asignar a cada uno de los locales comerciales pertenecientes a ésta, un monto denominado “monto meta” que deben alcanzar en el transcurso del año. Este monto asignado está relacionado con las ventas del año anterior y es el resultado de una combinación de factores que afectan directamente en el comportamiento del mercado nacional como por ejemplo:

- la crisis mundial del 2008 que se está viviendo actualmente,
- la prohibición o apertura a importaciones de determinados productos,
- las tasas de inflación,
- las promociones,
- la apertura o el cierre de puntos de venta,
- incremento de precios, etc.

Una vez establecida la meta anual, se la subdivide en montos mensuales para que puedan ser distribuidos en forma periódica a cada uno de los Jefes de Almacén, quienes posteriormente se encargarán de convertir estos valores en metas semanales de acuerdo a un índice del comportamiento que tiene el negocio durante el mes.

Tomando como ejemplo la venta de \$28.000 que haya realizado un almacén x en la semana 19 del año anterior, y estimando un crecimiento en ventas para este año del 25%, significa que el almacén tendrá que vender para esa semana como mínimo los \$28.000 y su meta estará en los \$35.000 ( $\$28.000 * 1,25$ ).

Con este valor, el Jefe de Almacén debe distribuirlo en forma justa entre todos sus vendedores. Para que las metas que se les indique a los vendedores sean distribuidas correctamente, se relaciona el monto con los días de la semana que los vendedores van a trabajar en el almacén. Por ejemplo, si en la semana 19 van a trabajar 10 vendedores, 6 días a la semana, un vendedor trabajará el 10% del total de días del almacén (60 días acumulado). Este vendedor deberá cubrir el 10% de los \$35.000.

Este método de distribución de las metas se conoce como “cuota justa” donde trata de evitar tomar en cuenta la experiencia del vendedor. Los montos que hayan asignado los Jefes de Almacén a los vendedores son publicados en un pizarrón con el nombre de Plan de Mínimos Semanales. En la **Figura 2.8** se muestra el proceso que se sigue para la asignación de metas semanales a los vendedores.

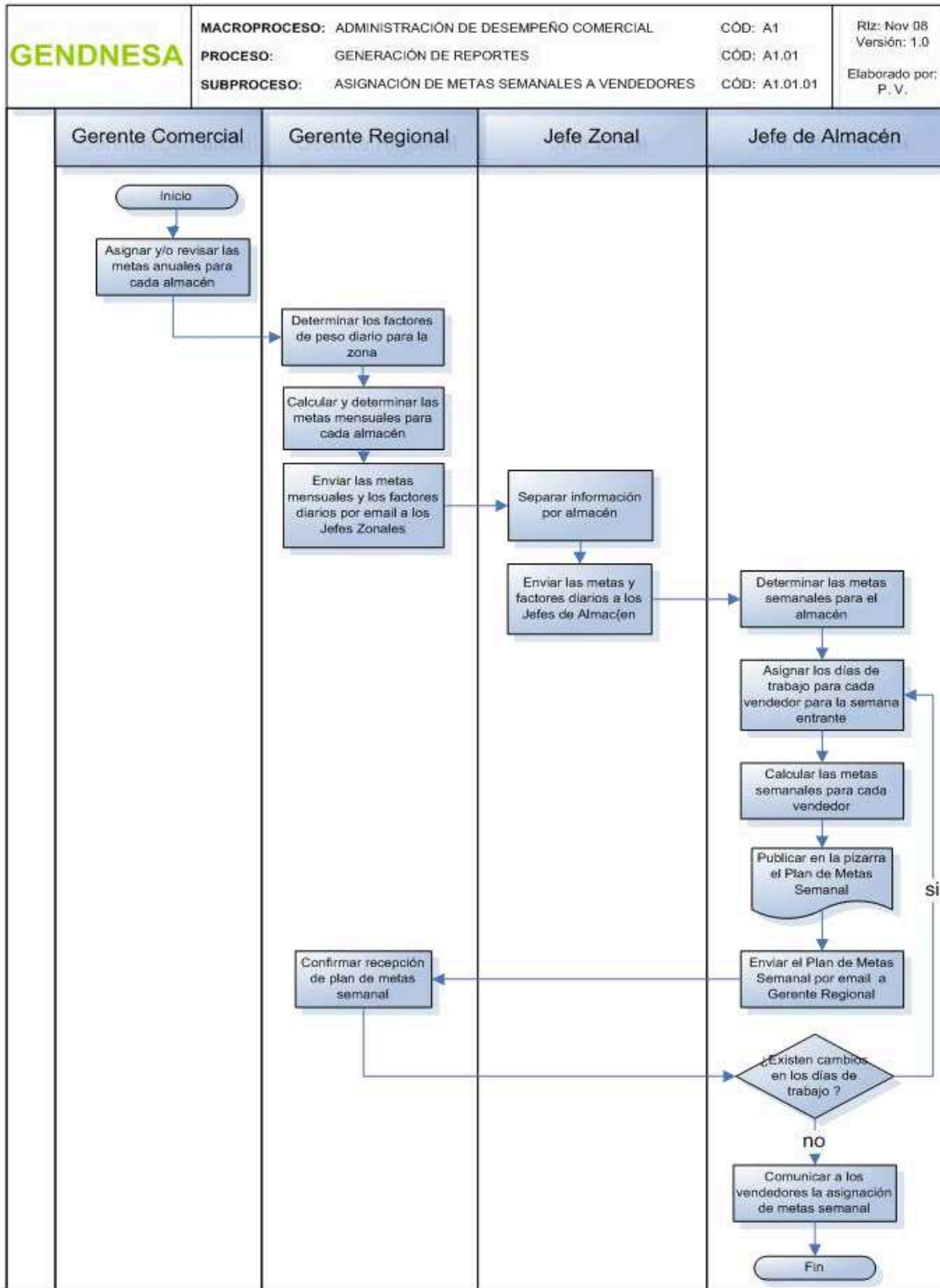
## **2.7 METAS DE VENTA**

### **2.7.1 DEFINICIÓN**

En el ejemplo anterior, dos valores fueron asignados a cada vendedor durante la semana: el valor correspondiente a las ventas del año anterior en la semana y la meta para este año. A estos dos valores se los ha definido respectivamente como: meta mínima y meta desafío

- **Meta Mínima.-** Es el resultado de multiplicar el porcentaje de cada vendedor respecto a los días de trabajo estimados por la cifra de ventas del año pasado del almacén de la semana correspondiente. Este valor equivale a las ventas individuales en dólares para que el almacén alcance el mínimo.
- **Meta Desafío.-** Es el resultado de multiplicar el porcentaje de cada vendedor por la meta de ventas para la semana de este año. Este valor corresponde a la meta de venta individual para que el almacén alcance la meta estimada para la semana.





**Figura 2.8** - Proceso de Generación del Plan Semanal de Ventas en un Almacén  
 Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA

Siguiendo con el ejemplo anterior, si en el almacén se tienen nueve vendedores e ingresará durante la semana uno adicional, el Jefe de almacén realizará el plan tomando en cuenta los días de trabajo.

El plan de trabajo para la semana 19 quedaría de la siguiente manera (Ver Tabla 2.1)

**Tabla 2.1 - Plan Semanal para la Semana 19**

Vendedor	días	% días	Meta mínima	Meta desafío
Alexandra	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621
Irene	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621
Patricio	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621
Tomás	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621
Juan Francisco	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621
Sebastián	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621
Verónica	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621
Fernando	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621
Miriam	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621
José Ignacio	4	6,90%	\$ 1.931	\$ 2.414
<b>Total Almacén</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 28.000</b>	<b>\$ 35.000</b>

*Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA*

El cálculo de las metas se obtiene con el porcentaje de los días de trabajo multiplicado por el valor total del almacén. Una vez transcurrida la semana, se agrega al plan el valor real alcanzado en las ventas por cada individuo como se muestra en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2 - Total de Ventas Realizadas en la Semana 19**

Vendedor	días	% días	Meta mínima	Meta desafío	Ventas
Alexandra	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 4.320
Irene	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 3.250
Patricio	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.900
Tomás	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 1.830
Juan Francisco	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.150
Sebastián	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 3.660
Verónica	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.500
Fernando	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.650
Miriam	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 3.210
José Ignacio	4	6,90%	\$ 1.931	\$ 2.414	\$ 1.980
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 28.000</b>	<b>\$ 35.000</b>	<b>\$ 28.450</b>

*Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA*

## 2.7.2 CUMPLIMIENTO DE METAS

El cumplimiento de metas se calcula como un valor porcentual de las ventas totales respecto a la meta desafío.

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Meta Desafío}} \times 100$$

Ecuación 2.7-1

El cumplimiento de ventas del ejemplo anterior será el siguiente: (Ver Tabla 2.3)

**Tabla 2.3** - Cumplimiento en Ventas de la Semana 19

Vendedor	días	% días	Meta mínima	Meta desafío	Ventas	Cumplimiento
Alexandra	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 4.320	119%
Irene	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 3.250	90%
Patricio	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.900	80%
Tomás	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 1.830	51%
Juan Francisco	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.150	59%
Sebastián	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 3.660	101%
Verónica	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.500	69%
Fernando	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.650	73%
Miriam	6	10,34%	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 3.210	89%
José Ignacio	4	6,90%	\$ 1.931	\$ 2.414	\$ 1.980	82%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 28.000</b>	<b>\$ 35.000</b>	<b>\$ 28.450</b>	<b>81%</b>

*Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA*


## 2.7.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Para poder visualizar el cumplimiento de ventas, se ha definido una representación gráfica de tres estados (Ver Tabla 2.4) con una variación adicional si se trata de vendedores nuevos.

El vendedor que ha logrado sobrepasar el valor correspondiente a la meta desafío, se le considera un vendedor estrella y su desempeño extraordinario se representa con una estrella dorada. En el caso de que el vendedor no llegase a sobrepasar la meta desafío, pero si a cumplir con la meta mínima, se le asigna un círculo de color verde pues su desempeño es muy bueno y debe seguir adelante. Por último, si el vendedor no llegase a cumplir con la meta mínima que se la

asignado, es necesario revisar las causas por las cuales no está cumpliendo la meta y por tanto, recibe un círculo rojo de alerta para tomar las acciones necesarias. Solamente si el vendedor que no cumplió la meta mínima es nuevo, recibe en su lugar un círculo sin colorear, porque está en un proceso de aprendizaje (3 meses).

**Tabla 2.4** - Representación gráfica del cumplimiento de metas

Descripción	Gráfico
Ventas Totales mayor que Meta Desafío	 Estrella Dorada
Ventas Totales menor o igual que Meta Desafío y, Ventas Totales mayor o igual a Meta Mínima	 Círculo Verde
Ventas Totales menor que Meta Mínima	 Círculo Rojo
Vendedor Nuevo y Ventas Totales menor que Meta Mínima	 Círculo Blanco

*Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA*

Desde el punto de vista de visualización, se puede considerar un semáforo, sin embargo, el color ámbar o dorado en este caso tiene un significado distinto. El desempeño del almacén se lo mide forma similar.

En el ejemplo: Alexandra y Sebastián lograron sobrepasar la meta desafío, por tanto deben recibir una estrella dorada. Irene, Patricio, Miriam y José Ignacio cumplieron con la meta mínima pero no llegaron a sobrepasar la meta desafío, recibiendo un círculo verde en el desempeño de la semana. Tomás, Juan Francisco, Verónica y Fernando no alcanzaron el valor de la meta mínima establecida, por lo que reciben un círculo rojo (Ver Tabla 2.5).

**Tabla 2.5** - Representación gráfica del cumplimiento de metas del almacén

Vendedor	Representación gráfica	Meta mínima	Meta desafío	Ventas	Cumplimiento
Alexandra	★	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 4.320	119%
Irene	●	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 3.250	90%
Patricio	●	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.900	80%
Tomás	●	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 1.830	51%
Juan Francisco	●	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.150	59%
Sebastián	★	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 3.660	101%
Verónica	●	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.500	69%
Fernando	●	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 2.650	73%
Miriam	●	\$ 2.897	\$ 3.621	\$ 3.210	89%
José Ignacio	●	\$ 1.931	\$ 2.414	\$ 1.980	82%
<b>Total</b>	●	<b>\$ 28.000</b>	<b>\$ 35.000</b>	<b>\$ 28.450</b>	<b>81%</b>

Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA

## 2.8 ESTADÍSTICAS DE GESTIÓN COMERCIAL

Si un vendedor no cumple con la meta mínima que se le estableció, es necesario que el Jefe de Almacén llegue a determinar las razones por las cuales no está alcanzando dicho valor, para esto se necesita del cálculo de estadísticas que determinen los puntos débiles en los cuales el vendedor está fallando y de esta forma tomar acciones correctivas.

### 2.8.1 RESÚMENES DE DESEMPEÑO

Llevar un registro del detalle de las ventas y obtener estadísticas resulta ser una excelente herramienta para los vendedores, debido a que con esta información ellos se ven forzados a enfrentarse diariamente con sí mismos.

Dentro de GENDNESA se ha diseñado una plantilla para poder llevar el resumen del desempeño diario de los vendedores en cada almacén y publicarlo en el pizarrón (Ver Tabla 2.6).

El Resumen de desempeño diario contiene en la parte superior el nombre del almacén y el del vendedor. La columna Estadística indica qué tipo de datos se debe ingresar sobre el detalle de las ventas. La información se llena desde el día lunes hasta el día domingo. La última columna sirve para calcular los resultados

semanales del vendedor. En el ejemplo, si se toma el día martes 24 de abril, el vendedor José Ignacio que pertenece al almacén El Jardín, vendió 9 artículos (línea 5) en 7 facturas (línea 4) por un total de \$1420 (línea 3). De este valor, José Ignacio vendió \$1000 en artículos que son sujetos a garantías extendidas (línea 6) y de los cuales obtuvo \$52 por pago de las garantías extendidas (línea 7). Hay que tomar en cuenta que los \$52 corresponden al monto de las garantías que se vendieron, es decir, no todos los artículos garantizables pudieron ser vendidos con su garantía extendida correspondiente. De los \$1420, \$600 corresponden a ventas realizadas mediante crédito directo (línea 8) y \$ 785 por medio de tarjetas de crédito (línea 9).

**Tabla 2.6 - Resumen de desempeño diario**

RESUMEN DE DESEMPEÑO DIARIO									
ALMACÉN: EL JARDIN				VENDEDOR: José Ignacio					
#	Estadística	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total Semana
1	Fecha	23/04	24/04	25/04	26/04	27/04	28/04	29/04	
2	Días trabajados	x	x	x	x	x	x		6
3	Ventas totales	\$ 1.300	\$ 1.420	\$ 1.290	\$ 1.143	\$ 1.500	\$ 1.630		\$ 8.283
4	Número de Facturas	6	7	4	6	5	10		38
5	Número de Artículos	7	9	5	7	7	10		45
6	Artículos Garantizables	\$ 963	\$ 1.000	\$ 785	\$ 952	\$ 1.233	\$ 1.145		\$ 6.078
7	Monto de Garantía	\$ 100	\$ 52	\$ 45	\$ 36	\$ 59	\$ 55		\$ 347
8	Créditos	\$ 500	\$ 600	\$ 230	\$ 633	\$ 890	\$ 1.000		\$ 3.853
9	Ventas tarjeta de Crédito	\$ 623	\$ 785	\$ 1.000	\$ 825	\$ 450	\$ 760		\$ 4.443
10	VENTA PROMEDIO	\$ 216,7	\$ 202,9	\$ 322,5	\$ 190,5	\$ 300,0	\$ 163,0		\$ 218
11	ARTÍCULOS POR FACTURA	1,17	1,29	1,25	1,17	1,40	1,00		1,18
12	% DE GARANTÍA	8%	4%	3%	3%	4%	3%		4%
13	CONVERSIÓN GARANTÍA	10%	5%	6%	4%	5%	5%		6%
14	% VENTA CRÉDITO	38%	42%	18%	55%	59%	61%		47%
15	% MONTO TC	48%	55%	78%	72%	30%	47%		54%

*Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA*

De la línea 10 a la 15 se realizan ciertos cálculos. La venta promedio del día martes es de \$ 202,86 (línea 10) y es el resultado de dividir los \$1420 de las ventas totales (línea 3) para las 7 facturas (línea 4). Así mismo los 1,29 artículos por factura (línea 11) se obtuvieron dividiendo los 9 artículos vendidos (línea 5) para las 7 facturas emitidas (línea 4), etc. Para el cálculo de los totales semanales en la última columna de este cuadro de resultados, de la fila 2 a la 9,

se van sumando los valores en cada fila desde el día lunes hasta el día domingo. En este ejemplo, José Ignacio tiene libre el día domingo. El resto de filas en la columna de los totales se calculan de forma similar a las columnas individuales.

Los Jefes de Almacén, por su parte, utilizan un reporte más amplio de las estadísticas comerciales para determinar el desempeño de los vendedores respecto al desempeño del equipo y que depende de los resultados entregados en los Resúmenes de Desempeño Diario. El cuadro de Resumen de Desempeño Semanal que se tiene en la es un ejemplo de la información que manejan los Jefes de Almacén. En este resumen se coloca el nombre del almacén y la semana a la que corresponden las estadísticas. En cada columna del vendedor, se trasladan los resultados semanales por vendedor de la de los Reportes de Desempeño Diario. Una vez que se tenga la información de todos los vendedores, se procede a calcular las estadísticas para el almacén. De la línea 2 a la línea 9 se van sumando los valores obtenidos por vendedor. En el ejemplo, el total de días trabajados equivale a 40 entre todos los vendedores.

**Tabla 2.7** - Resumen de desempeño semana

RESUMEN DE DESEMPEÑO SEMANAL									
ALMACÉN: EL JARDIN					SEMANA: 23 al 29 de Abril / 09				
1	Vendedor	Alexandra	Irene	Patricio	Tomás	Juan Francisco	Miriam	José Ignacio	Total Semana
2	Días trabajados	6	5	6	6	5	6	6	40
3	Ventas totales	\$ 8.283	\$ 5.963	\$ 8.590	\$ 7.200	\$ 6.100	\$ 8.333	\$ 8.283	\$ 44.469
4	Número de Facturas	40	38	32	39	35	43	38	227
5	Número de Artículos	45	48	50	41	39	51	45	274
6	Artículos Garantizables	\$ 6.078	\$ 4.200	\$ 3.600	\$ 4.355	\$ 2.100	\$ 3.120	\$ 6.078	\$ 23.453
7	Monto de Garantía	\$ 347	\$ 285	\$ 520	\$ 314	\$ 280	\$ 392	\$ 347	\$ 2.138
8	Créditos	\$ 3.853	\$ 1.630	\$ 3.620	\$ 4.230	\$ 2.305	\$ 3.000	\$ 3.853	\$ 18.638
9	Ventas tarjeta de Crédito	\$ 4.443	\$ 3.200	\$ 1.500	\$ 2.950	\$ 4.520	\$ 5.960	\$ 4.443	\$ 22.573
10	VENTA PROMEDIO	\$ 207,1	\$ 156,9	\$ 268,4	\$ 184,6	\$ 174,3	\$ 193,8	\$ 218,0	\$ 196
11	ARTÍCULOS POR FACTURA	1,13	1,26	1,56	1,05	1,11	1,19	1,18	1,21
12	VENTAS POR DÍA	\$ 1.381	\$ 1.193	\$ 1.432	\$ 1.200	\$ 1.220	\$ 1.389	\$ 1.381	\$ 1.112
13	FACTURAS POR DÍA	6,67	7,60	5,33	6,50	7,00	7,17	6,33	5,68
14	% DE GARANTÍA	4%	5%	6%	4%	5%	5%	4%	5%
15	CONVERSIÓN GARANTÍA	6%	7%	14%	7%	13%	13%	6%	9%
16	% VENTA CRÉDITO	47%	27%	42%	59%	38%	36%	47%	42%
17	% MONTO TC	54%	54%	17%	41%	74%	72%	54%	51%

Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA

## 2.8.2 CÁLCULO DE ESTADÍSTICAS

En los Resúmenes de Desempeño que se mostraron en la sección anterior, los vendedores obtienen directamente del sistema de facturación las primeras filas y a partir de la línea 10 se realizan los cálculos de las estadísticas.

En esta sección se realiza una breve descripción de las estadísticas comerciales que se rastrean en las hojas de resúmenes de desempeño actuales. Dentro de estas estadísticas, las tres más relevantes son: venta promedio, artículos por factura y ventas por días. Estas estadísticas utilizan los Jefes de Almacén continuamente para elogiar o tomar medidas respecto al desempeño de cada vendedor.

- **Venta promedio.**- Es la relación que existe entre las ventas totales respecto al total de facturas emitidas por el vendedor en una semana.

$$\text{Venta Promedio} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de Facturas}} \quad \text{Ecuación 2.8-1}$$

- **Artículos por factura.**- Es la relación que existe entre el total de artículos vendidos con respecto al total de facturas emitidas por el vendedor en una semana.

$$\text{Artículos por Factura} = \frac{\text{Número de Artículos}}{\text{Número de Facturas}} \quad \text{Ecuación 2.8-2}$$

- **Ventas por día.**- Es la relación que existe entre las ventas totales y el número de días que ha trabajado el vendedor durante la semana.

$$\text{Ventas por día} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Días trabajados}} \quad \text{Ecuación 2.8-3}$$

- **Ventas por artículo.**- Es la relación que existe entre las ventas totales y el número de artículos vendidos durante la semana.

$$\text{Ventas por artículo} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de Artículos}} \quad \text{Ecuación 2.8-4}$$

- **Facturas por día.**- Es la relación que existe entre el número de facturas emitidas y el número de días que ha trabajado el vendedor en una semana.



$$\text{Facturas por día} = \frac{\text{Número de facturas}}{\text{Días trabajados}} \quad \text{Ecuación 2.8-5}$$

- **Porcentaje de garantía.-** Es la relación porcentual que existe entre el monto de garantía con las ventas totales que ha realizado un vendedor en una semana.

$$\% \text{ de Garantía} = \frac{\text{Montode Garantía}}{\text{Ventas Totales}} \times 100 \quad \text{Ecuación 2.8-6}$$

- **Conversión de garantía.-** Es la relación porcentual que existe entre el monto de garantía con respecto al valor de los artículos garantizables.

$$\text{Conversión de Garantía} = \frac{\text{Montode Garantía}}{\text{Artículos Garantizables}} \times 100 \quad \text{Ecuación 2.8-7}$$

- **Porcentaje de venta a crédito.-** Es la relación porcentual que existe de las ventas realizadas con crédito directo con respecto al valor total de las ventas.

$$\% \text{ Venta Crédito} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Ventas Totales}} \times 100 \quad \text{Ecuación 2.8-8}$$

- **Porcentaje tarjetas de crédito.-** Es la relación porcentual que existe de las ventas realizadas con tarjetas de crédito con respecto al valor total de las ventas.

$$\% \text{ Venta TC} = \frac{\text{Ventas con TC}}{\text{Ventas Totales}} \times 100 \quad \text{Ecuación 2.8-9}$$

### 2.8.3 ENTRENAMIENTO CON ESTADÍSTICAS COMERCIALES

Con los resúmenes de desempeño, los Jefes de almacén tienen un instrumento con el cual pueden comparar el desempeño de los vendedores en relación al promedio del grupo. Con esta herramienta puede analizar las cifras de manera adecuada y objetiva para poder ayudar en el área que necesita concentrarse el vendedor en mejorar. Los Resúmenes de Desempeño le permiten al Jefe de Almacén orientar su entrenamiento hacia ese resultado<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Programa de Gerenciamiento de Venta Minorista

Si un vendedor se está desempeñando correctamente, es decir vende bien constantemente, será destacado también por el resultado que den las cifras y esta información es válida para incentivar el buen desempeño que está realizando.

Se debe tomar en cuenta que la mejora de una de las estadísticas comerciales puede automáticamente provocar una mejoría en las otras. Por ejemplo, si un vendedor que estaba mal en los Artículos por Factura llegase a mejorar, tanto la Venta Promedio como las Facturas por día mejorarán en forma automática. Por el contrario, si llegase a mejorar un vendedor las Facturas por Día, es posible que no mostrara ninguna mejoría en la Venta Promedio o en los Artículos por Factura. El motivo de este resultado puede ser que el vendedor comience a atender simplemente a más clientes.

En el entrenamiento, cada individuo se puede comportar diferente al tratar de mejorar su desempeño. Las estrategias pueden variar dependiendo del vendedor al que se le está ayudando. En otras palabras, si un vendedor está con tres estadísticas deficientes, puede resultar que actuando sobre los Artículos por Factura mejore las otras dos estadísticas comerciales. Pero también puede darse el caso en el que un vendedor esté deficiente en las mismas estadísticas y la estrategia de concentrarse en los Artículos por Factura resulte no acertada si este vendedor demuestra una falta de confianza en vender. Hacer que venda artículos adicionales le será aun más complicado.

Así como un vendedor recibe una estrella por el cumplimiento de sus metas, puede recibir un elogio cuando una estadística que ha estado deficiente en semanas anteriores, ha mejorado sustancialmente.

En ciertos casos, resulta difícil determinar las causas que llevaron a un mal desempeño y requiera más información para poder señalar cuál es la estadística a la que debe orientarse el Jefe de Almacén con un determinado vendedor. Por ejemplo, un vendedor podría estar mal en Ventas por Día, pero al mismo tiempo Artículos por Factura y Venta Promedio están por encima del promedio del grupo. Las causas pueden ser:

- El vendedor si vende bien, pero trabaja en días de poca rotación de clientes
- Se demora mucho tiempo en atender a un cliente

- No puede convertir a un mirador en un comprador
- Otros vendedores son más agresivos que él y se queda sin clientes

Las estadísticas comerciales deben ser comparadas con el promedio del equipo y no entre vendedores, por tanto, todos los indicadores comerciales deben ser comparables con el promedio del grupo.

**Tabla 2.8** - Plan de incentivos jefes de almacén

<b>PLAN DE INCENTIVOS JEFES DE ALMACÉN</b>	
<b>GENDNESA</b>	
<b>COMISIÓN POR VENTA DE PRODUCTO</b>	
<b>Ciudad</b>	<b>COMISION TODAS LAS FORMAS DE PAGO</b>
<b>TODAS</b>	0,57%
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comisión se paga sólo por la facturación acumulada de los vendedores que llegaron al 80% de la meta de venta de producto</li> </ul>	
<b>COMISIÓN POR GARANTÍAS EXTENDIDAS</b>	
<b>Ciudad</b>	<b>% COMISION</b>
<b>TODAS</b>	3,50%
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comisión se paga sólo por la facturación acumulada de los vendedores que llegaron al 80% de la meta de venta de GE</li> </ul>	
<b>COMISIÓN POR SHARE DE MORA</b>	
<b>FACTOR DE AJUSTE A COMISIONES</b>	
<b>% CLIENTES AL DIA</b>	<b>Factor</b>
<b>90.01% - 100.00%</b>	1,05
<b>86.01% - 90.00%</b>	1
<b>80.00% - 86.00%</b>	0,8
<b>&lt; 80.00%</b>	<b>0</b>
<p><i>Se aplica sobre la suma de las dos comisiones</i></p>	

Tabla 2.9 - Plan de incentivos jefes de almacén

<b>GENDNESA</b>		<b>PLAN DE INCENTIVOS VENDEDORES</b>						
<b>COMISIÓN POR VENTA DE PRODUCTO</b>								
	<b>FORMAS DE PAGO</b>							
CANAL	CREDITO	TARJETA	TC, CHEQUE Y EFECT	TC SIN INT.				
<b>GENDNESA</b>								
<b>ALMACENES</b>	1,30%	1,00%	1,00%	0,70%				
<b>ISLAS</b>	2,50%	1,00%	1,00%	0,70%				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendedor encargado de Islas, recibe BONO DE RESPONSABILIDAD de 100.00 USD.</li> <li>- Aplica ajuste de comisión por share de mora a "Encargado de Islas" según tabla</li> <li>- La tabla aplica sobre el 75% de cumplimiento de la meta individual, caso contrario 0</li> </ul>								
<b>COMISIÓN POR GARANTÍAS EXTENDIDAS</b>								
		<b>GARANTÍA EXTENDIDA</b>						
	Cumplimiento	1% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%	100% - 110%	> 111%
<b>Producto</b>	<b>1% - 20%</b>	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%
	<b>21% - 40%</b>	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	4,5%
	<b>41% - 60%</b>	2,0%	2,5%	4,5%	5,5%	6,5%	7,5%	8,0%
	<b>61% - 80%</b>	2,5%	3,0%	5,5%	7,5%	8,5%	9,0%	9,5%
	<b>81% - 100%</b>	3,0%	3,5%	6,5%	8,5%	9,0%	9,5%	10,0%
	<b>&gt; 100%</b>	3,5%	4,0%	7,5%	9,0%	9,5%	10,0%	12,0%
<b>COMISION POR SHARE PARA ENCARGADOS DE ISLAS</b>								
<b>FACTOR DE AJUSTE A COMISIONES</b>								
% CLIENTES AL DIA		Factor						
<b>90.01% - 100.00%</b>		1,05						
<b>86.01% - 90.00%</b>		1						
<b>80.00% - 86.00%</b>		0,8						
<b>&lt; 80.00%</b>		<b>0</b>						
Aplica a la suma de comisiones de producto y GE								

### **3 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL**

Para que los ejecutivos puedan monitorear constantemente el desempeño de la fuerza de ventas de GEDNESA, se ha visto la necesidad de implementar herramientas tecnológicas que brinden soporte a su gestión. Para esto fue primordial hacer un análisis del negocio con el fin de poder acoplar en forma precisa el sistema de control que requiere el departamento comercial.

#### **3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

##### **3.1.1 MODELO DE COMPETITIVIDAD: 5 FUERZAS DE PORTER**

###### **3.1.1.1 Barreras de entrada**

La industria de venta minorista de electrodomésticos tiene fuertes barreras de entrada:

###### **3.1.1.1.1 Diferenciación de productos**

Se necesita adquirir una amplia gama de productos en electrodomésticos, equipos electrónicos, muebles, etc.

###### **3.1.1.1.2 Requisitos de capital**

Las inversiones iniciales son muy fuertes para ingresar en el mercado, sobre el millón de dólares. La mayoría de las empresas dedicada a la venta minorista tienen como respaldo a un grupo financiero.

###### **3.1.1.1.3 Políticas de gobierno**

El gobierno restringe la importación de una gran parte de los productos que comercializan estas empresas. Existe también una intervención en los intereses que establecen estas empresas como crédito para la compra de sus productos.

###### **3.1.1.2 Alianza con proveedores**

###### **3.1.1.2.1 Proveedores nacionales en manos de pocas empresas**

La producción nacional de los electrodomésticos, especialmente en línea blanca (cocinas, refrigeradoras, lavadoras, etc.) está reducida a pocas empresa en el

Ecuador y pueden llegar a elevar los costos de sus productos en todo el mercado especialmente cuando existe la restricción de productos importados.

#### 3.1.1.2.2 Consignación

Una buena parte de los proveedores nacionales dan los productos en consignación para que sean exhibidos en las perchas.

### 3.1.1.3 Alianzas clientes potenciales

#### 3.1.1.3.1 Tarjetas de afiliación y crédito directo

Las empresas dedicadas a la venta minorista de electrodomésticos buscan captar clientes a través de la emisión de tarjetas de afiliación y la oferta de crédito directo.

#### 3.1.1.3.2 Los mejores precios

El consumidor está bien informado de los precios de los productos en el mercado, visita previamente a la competencia y deciden por precio.

### 3.1.1.4 Productos sustitutos

#### 3.1.1.4.1 Productos de línea blanca

Los productos de línea blanca no presentan una gran competencia con productos sustitutos. Por ejemplo: una refrigeradora difícilmente es reemplazable o una cocina dentro de un hogar.

#### 3.1.1.4.2 Productos de tecnología y de computación

Los productos de tecnología y de computación están variando continuamente y se generan productos sustitutos cada día. Por ejemplo: un televisor puede ser reemplazado por un monitor de una computadora o por un proyector de imagen hacia una pared, etc.

### 3.1.1.5 Rivalidad con empresas competitivas

#### 3.1.1.5.1 Posición estratégica

Existe una fuerte rivalidad entre los competidores, especialmente en los períodos de consumo como son navidades, día de la madre, etc., donde normalmente se buscan estrategias innovadoras para captar compradores.

#### 3.1.1.5.2 Precios competitivos

Los precios de los productos que ofrece la competencia son muy competitivos y obliga a reducir las utilidades de estas empresas por alcanzar sus metas de venta.

#### 3.1.1.5.3 Garantías extendidas y mayores servicios

Ofrecen intangibles como es la venta de garantías extendidas de los productos hacia los consumidores y de servicios adicionales para mantenerse en el mercado.

#### 3.1.1.5.4 Introducción a nuevos productos

Existe una alta inducción de nuevos productos en el mercado por parte de la competencia, lo que obliga a innovar y rotar la mercadería en forma continua.

#### 3.1.1.5.5 Batalla publicitaria

Con el fin de aumentar la demanda de los productos, requieren invertir ingentes cantidades de dinero en diversos medios de comunicación, lo que puede resultar muy costoso.

### 3.1.2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA

En la matriz de competencia (Ver Tabla 3.1) se han definido ciertos factores de éxito en el negocio de venta detallista con el peso correspondiente a cada factor. Se hizo una comparación con dos empresas similares en el mercado y se determinó con qué grado de aproximación tienen entre ellas. En la matriz se pudo determinar que el liderazgo en el mercado lo mantiene GENDNESA, seguido muy de cerca por su competencia Comandato.

La matriz de análisis de competencia compara a la empresa mediante determinados factores de éxito. Una vez definidos los factores de éxito, se da un peso (1 a 10) para luego obtener un factor de peso en la columna de Ponderación. En la columna de Clasificación, se coloca 1 cuando el factor es muy

débil en la empresa, 2 cuando es débil, 3 cuando es un factor fuerte de la empresa y 4 cuando éste es muy fuerte. En la columna de Resultado Ponderado se multiplica la columna de Ponderación con la de Clasificación. Se suma el Total obtenido por la empresa y se compara este valor con los obtenidos por las empresas de la competencia.

**Tabla 3.1 - Matriz de análisis de la competencia**

FACTORES DE ÉXITO	Peso	Poderación	GENDNESA		CRÉDITOS ECONÓMICOS		COMANDATO	
			Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Precio	10	0,185	3	0,56	4	0,74	4	0,74
Calidad de servicio	10	0,185	4	0,74	2	0,37	2	0,37
Calidad de producto	10	0,185	4	0,74	4	0,74	4	0,74
Servicio post-venta	8	0,148	4	0,59	3	0,44	3	0,44
Publicidad	8	0,148	3	0,44	4	0,59	4	0,59
Diversidad	8	0,148	4	0,59	3	0,44	3	0,44
Alianzas estratégicas	6	0,111	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Tecnología	6	0,111	4	0,44	2	0,22	4	0,44
Innovación	4	0,074	3	0,22	2	0,15	2	0,15
Promociones	4	0,074	3	0,22	3	0,22	4	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>1,000</b>		<b>5,00</b>		<b>4,26</b>		<b>4,56</b>

*Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA*

### 3.1.3 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS Y SUS DEMANDAS

Entre los clientes externos identificados están los consumidores, los proveedores y los organismos de control.

#### 3.1.3.1 Consumidores

Las demandas de los consumidores son las siguientes:

- Generales
  - Calidad de los electrodomésticos
  - Respuesta rápida en servicio técnico
  - Buen servicio de apoyo.
  - Diversidad de productos
  - Precios accesibles
  - Promociones
  - Facilidad de pago
  - Información actualizada
  - Innovaciones tecnología
- Corporativos
  - Crédito



- Tiempo de respuesta en entrega y servicio técnico
- Garantía de productos
- Valor agregado (facturación mensual por todas sus adquisiciones)
- Precio diferenciado
- Servicio personalizado (prioridad en call center, asignación de un ejecutivo de cuenta)
- calidad en los productos

### **3.1.3.2 Proveedores**

Las demandas de los proveedores son las siguientes:

- Productos
  - Pago adelantado y saldo liquidarlo a tiempo
  - Planificación anual de compras
  - Colocar orden de pedido a tiempo
- Servicios
  - Volumen de operación aceptable.
  - Respaldo contractual

### **3.1.3.3 Organismo de control**

Las demandas de los organismos de control son las siguientes:

- Superintendencia de Compañías
  - Presentación estados financieros a tiempo
  - Pago de contribuciones a tiempo.
  - Información oportuna y confiable
- SRI
  - Estados financieros
  - Cumplimiento de obligaciones tributarias
- IESS
  - Cumplimiento de aportaciones y obligaciones
  - Información actualizada (movimiento de personal)
- Instituciones financieras
  - Estados financieros confiables

- Proyecciones financieras
- Volumen de negocio
- Estructura organizacional
- Valores de la organización

### **3.1.4 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y SUS DEMANDAS**

Entre los clientes internos identificados están los empleados, los departamentos y los accionistas.

#### **3.1.4.1 Empleados**

Las demandas de los empleados son las siguientes:

- Estabilidad
- Seguridad operacional
- Buena remuneración
- Plan de capacitación
- Beneficios atractivos
- Plan de desarrollo profesional
- Claridad en la información presentada.
- Equidad
- Herramientas de trabajo y tecnología adecuada

#### **3.1.4.2 Departamentos**

Las demandas de los departamentos son las siguientes:

- Coordinación y comunicación adecuada entre áreas
- Información confiable a tiempo
- Planificación conjunta
- Integración en una sola herramienta tecnológica (varias sistemas transaccionales y operativos en uno)

#### **3.1.4.3 Accionistas**

Las demandas de los accionistas son las siguientes:

- Flujo
- Pago de dividendos

- Rentabilidad atractiva
- Información y reportes sobre la marcha del negocio

### **3.1.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

El análisis del entorno de la organización se la realiza en base a la identificación de oportunidades y amenazas.

#### **3.1.5.1 Oportunidades**

Se ha encontrado las siguientes oportunidades en el entorno actual de la empresa:

- Comercialización de productos nacionales en línea blanca.
- Venta de mobiliario en madera de producción nacional
- Préstamos quirografarios por parte del Estado

#### **3.1.5.2 Amenazas**

Se ha identificado las siguientes amenazas

- Cambio de la moneda
- La inseguridad jurídica
- La inestabilidad económica y política del país
- La inseguridad social

### **3.1.6 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

El análisis organizacional se basa en la identificación de las fortalezas y debilidades que tiene la organización

#### **3.1.6.1 Fortalezas**

Las fortalezas que tiene la empresa son las siguientes:

- Tecnología de punta
- Productos de calidad
- Diversidad de productos
- Precios competitivos
- Marcas posicionadas
- Personal comprometido y altamente capacitado

- Respaldo financiero de un grupo
- Eficiente administración de recursos

### 3.1.6.2 Debilidades

Entre las debilidades encontradas en la empresa están las siguientes:

- Servicio post venta
- Calidad de servicio (tiempo de respuesta al cliente)

## 3.2 PLAN ESTRATÉGICO

En esta sección se muestra la declaración de la misión de la empresa, su visión, el mapa estratégico con sus objetivos estratégicos y el establecimiento de los objetivos para el área comercial.

### 3.2.1 MISIÓN

La declaración de la misión se la puede mirar en la Tabla 3.2.

**Tabla 3.2** - Hoja de declaración de la misión

<span style="border: 1px solid white; padding: 2px 5px; font-weight: bold; color: green;">GENDNESA</span> <span style="font-weight: bold; color: yellow; margin-left: 10px;">HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN</span>	
<b>Empresa:</b>	GENDNESA
<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV 08
<b>Elaborado por:</b>	PAULINA VELASCO
<h3 style="margin: 0;">Detalle de actividades</h3> <div style="background-color: #e6f2ff; padding: 10px; border: 1px solid #4a7ebb;"> <p><b>A. INTERROGANTES BÁSICAS</b></p> <p><b>1. Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos?</b></p> <p>Somos una empresa relacionada con la importación, comercialización y distribución de electrodomésticos y artículos para el hogar</p> <p><b>2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos?</b></p> <p>Para cubrir las demandas insatisfechas en productos de electrodomésticos y servicios orientados al bienestar del hogar ecuatoriano.</p> </div>	

**3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?**

Ofrecemos electrodomésticos, equipos electrónicos y de computación, muebles para el hogar, seguros, asistencias y servicios complementarios para el consumidor ecuatoriano.

**4. Clientes: ¿Para quién?**

Público en general

**5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes del resto?**

La excelencia en el servicio al cliente, mejoramiento en los tiempos de respuesta. Optimización de recursos, tener un equipo altamente calificado y comprometido con la empresa, capacitación constante y poseer un grupo financiero sólido de respaldo.

**6. Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?**

A nivel nacional a través de locales comerciales ubicados en las principales arterias de las ciudades y centros comerciales, mediante gestión de telemercadeo y orientación a ventas corporativas.

**7. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?**

Recurso humano orientado a ventas y servicio al cliente. Respaldo financiero del grupo

**8. Gestión: ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos?**

Brindando capacitación constante mediante la gestión de la Escuela de Negocios propia de la empresa. Programa de incentivos a los mejores vendedores (vendedores estrella), evaluación constante del desempeño del personal de ventas, medición de estadísticas.

**B. FORMULACIÓN DE MISIÓN**

Comercializar productos y servicios con una preocupación constante para satisfacer y superar las demandas y expectativas del mercado.

**C. FORMULACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS**

- Comercialización de muebles para el hogar
- Venta de garantías extendidas
- Venta de seguros (contra robo, incendio y desastres naturales)
- Asistencias dentales y del hogar
- Creación de nueva tarjeta corporativa
- Alianzas estratégicas con proveedores
- Acumulación de millas

### 3.2.2 VISIÓN

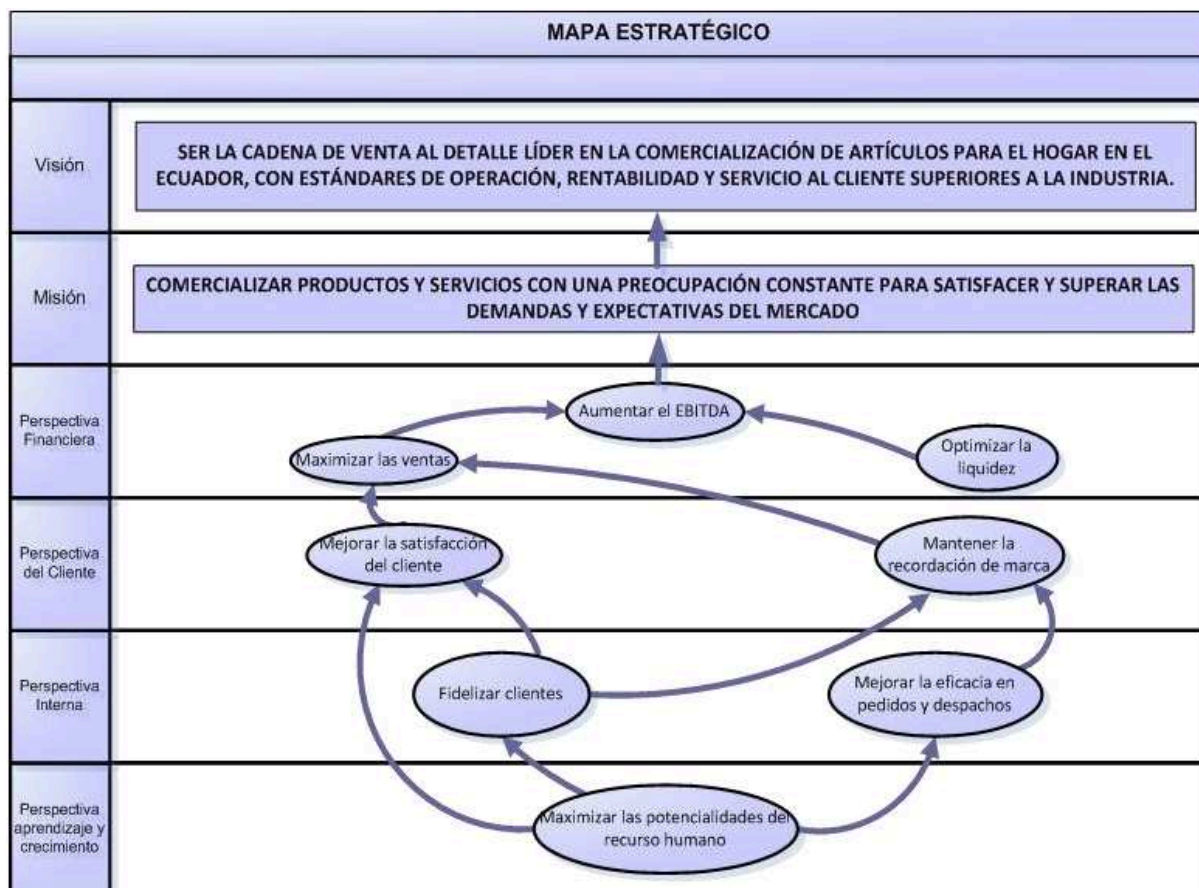
La declaración de la misión se la puede mirar en la Tabla 3.3.

**Tabla 3.3** - Hoja de declaración de la visión y principios

GENDNESA		HOJA DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS			
<b>Empresa:</b>	GENDNESA				
<b>Fecha de Elaboración:</b>	NOV 08				
<b>Elaborado por:</b>	PAULINA VELASCO				
<b>Detalle de actividades</b>					
<b>A. DEBE INCLUIR LAS SIGUIENTES CUESTIONES BÁSICAS:</b>					
<b>Principios:</b>					
¿Qué principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?					
<b>Visión:</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe tener dimensión de tiempo</li> <li>2. Debe ser integradora</li> <li>3. Debe ser positiva y alentadora</li> <li>4. Debe proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible</li> <li>5. Debe incorporar valores e intereses comunes</li> <li>6. Debe usar un lenguaje enaltecedor</li> <li>7. Debe permitir que se cree sinergia</li> </ol>					
<b>B. FORMULACIÓN DE VISIÓN Y PRINCIPIOS</b>					
Principios	Clientes	Proveedores	Estado	Empleados	Accionistas
Honradez	X	X	X	X	X
Disciplina	X	X		X	X
Trabajo en equipo		X		X	X
Actitud de servicio		X		X	X
Pro-actividad		X		X	X
<b>Visión:</b>					
Ser la cadena de venta al detalle líder en la comercialización de artículos para el hogar en el Ecuador, con estándares de operación, rentabilidad y servicio al cliente superiores a la industria.					
Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA					

### 3.2.3 MAPA ESTRATÉGICO

Los objetivos estratégicos de la empresa se los puede ver en el mapa estratégico expuesto en la Figura 3.1.



Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA

**Figura 3.1 - Mapa Estratégico de GENDNESA**

#### 3.2.3.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera hace referencia a la utilización de activos y optimización de capital de trabajo (Parmenter, 2007). Los objetivos estratégicos de GENDNESA dentro de la perspectiva financiera son:

- Aumentar la Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)<sup>6</sup> (Rentabilidad)
- Maximizar las ventas
- Optimizar liquidez

<sup>6</sup> Las siglas provienen del inglés

### **3.2.3.2 Perspectiva del cliente**

La perspectiva del cliente hace referencia al incremento en la satisfacción del cliente, la orientación hacia clientes que generan la mayor rentabilidad. Los objetivos estratégicos para GENDNESA dentro de la perspectiva del cliente son:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Mantener la recordación de marca

### **3.2.3.3 Perspectiva interna**

La perspectiva interna hace referencia a la entrega de productos a tiempo, optimización de tecnología y al mantenimiento de las relaciones efectivas con los stakeholders claves. Los objetivos estratégicos para GENDNESA dentro de la perspectiva interna son:

- Lograr que los clientes sean fieles
- Mejorar la eficacia en pedidos y despachos

### **3.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento hace referencia al empoderamiento, crecimiento de la empresa y adaptabilidad. Los objetivos estratégicos para GENDNESA dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

- Maximizar las potencialidades del recurso humano

## **3.2.4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

En la Tabla 3.4 se tiene un catálogo con los objetivos, indicadores, métricas y unidades requeridas para el seguimiento del área comercial.



**Tabla 3.4** - Catálogo de Objetivos del Área Comercial

META 2009	OJBETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	UND
Alcanzar un volumen de ventas de \$80.000.000 para finales del 2009	Capacitar a la fuerza de ventas mediante la implementación del Programa de Gerenciamiento de Venta Minorista	Porcentaje de vendedores capacitados	Número de vendedores capacitados / Fuerza de Ventas	%
	Vender productos con puntaje auspiciados por las marcas	Porcentaje de productos vendidos con puntaje	Total de ventas de productos con puntaje / Venta Total	%
Lograr que el 60% de los clientes adquieran un servicio	Financiar de 12 a 15 meses únicamente si el cliente adquiere productos con garantía extendida y/o asistencia segura	Porcentaje de Ventas a Crédito de 12 a 15 meses	Total Ventas a crédito de 12 a 15 meses / Total ventas a crédito	%
Incrementar el número de personas observadoras a clientes de la empresa en un 20%	Implementar el Análisis de crédito para captación de clientes	Porcentaje de clientes nuevos a través de análisis de crédito	Número de clientes nuevos a través de análisis de crédito / Total de clientes nuevos	%
Incursionar en la venta de mobiliario para el hogar	Promocionar los productos nacionales	Porcentaje de Venta de Productos de madera nacionales	Total de ventas en productos de madera nacionales / Total de ventas	%

### 3.3 ASPECTOS GENERALES

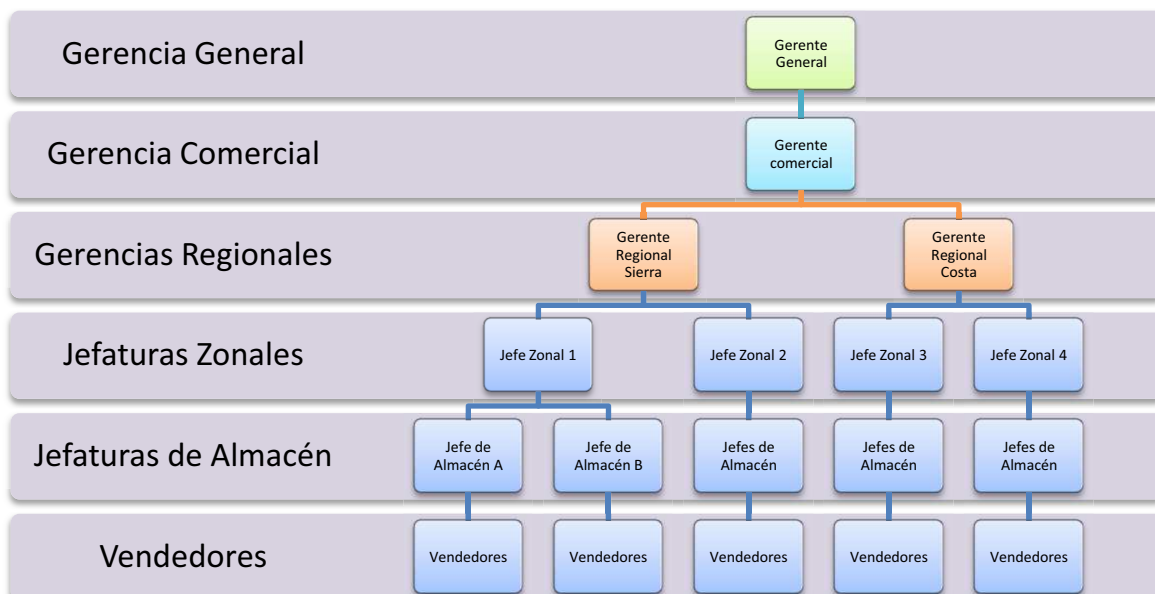
El departamento comercial de GEDNESA tiene una estructura vertical de las ventas que se basa en el grado de responsabilidad y cuya conformación es determinante para la coordinación efectiva de los esfuerzos de ventas. Las decisiones que se toman están basadas principalmente en dos ámbitos:

- **Dirección.** Definido por los diferentes niveles de mando y sus responsabilidades.
- **Control.** Determinado por el número de vendedores que debe supervisar cada nivel de mando de ventas.

De acuerdo a estas decisiones, la organización tiene definida una estructura ramificada con la finalidad de poder tener una supervisión más directa del trabajo efectuado por los vendedores subordinados.

Para que no existan problemas de comunicación y coordinación de las acciones a nivel de los ejecutivos, es necesario integrar un sistema de control acorde a la estructura con sus diferentes niveles de mando y responsabilidad.

En la **Figura 3.2** se detalla cómo está conformada la estructura del departamento comercial de GENDNESA. Bajo el Gerente General se encuentran los Gerentes Comerciales quienes se encargan de la supervisión de las dos cadenas que pertenecen a la empresa; luego se encuentran los Gerentes Zonales quienes se encargan de un cierto número de locales comerciales; y, finalmente están los Jefes de Almacén quienes tienen a su cargo un grupo de vendedores en un determinado almacén.



Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA  
**Figura 3.2** - Estructura vertical del departamento comercial

### 3.4 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

#### 3.4.1 VENDEDOR

El vendedor debe conseguir que los clientes potenciales u observadores se vuelvan compradores. El vendedor es responsable de cubrir con la meta de ventas que se le haya asignado para cada semana.

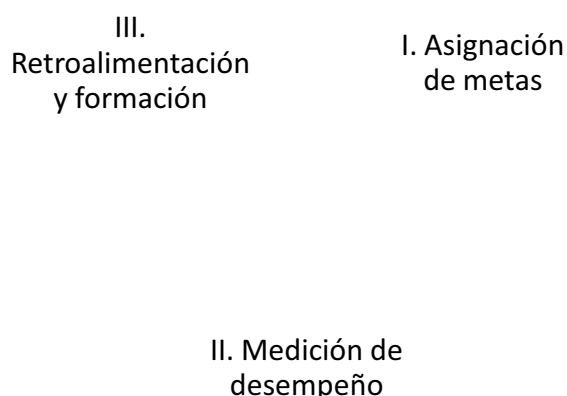
#### 3.4.2 JEFE DE ALMACÉN

El Jefe de Almacén está encargado de direccionar la fuerza de ventas asignada a su local. Para su posición se ha identificado cuatro roles que debe cumplir:

- **Jefe de Ventas.** Es responsable de incrementar la rentabilidad de cada vendedor.
- **Jefe de Operaciones.** Es responsable de mantener el almacén listo y preparado para vender
- **Entrenador.** Es responsable de tener un personal completamente entrenado
- **Vendedor.** Es responsable de conseguir que observadores se conviertan en compradores, generando buenos negocios tanto para el almacén como el cliente.

El Jefe de Almacén como Jefe de Ventas debe realizar ciertas prácticas con su equipo de trabajo:

- **Asignación de metas:** El Jefe de Almacén debe asignar metas individuales dentro de un plazo específico para cada vendedor.
- **Medición de desempeño:** El Jefe de Almacén debe responsabilizarse de la medición del cumplimiento de las metas asignadas y del cálculo de indicadores relacionados, para cada vendedor en el plazo especificado. Debe publicar una **pizarra de desempeño**.
- **Retroalimentación y formación:** En relación a los resultados, se deben extender incentivos y administrar sesiones de entrenamiento para reforzar ciertos comportamientos.



*Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA*

**Figura 3.3** - Prácticas que debe realizar el Jefe de Almacén

### 3.4.3 JEFE ZONAL

El Jefe Zonal se encarga del direccionamiento de los almacenes asignados a su zona y supervisa el cumplimiento de las metas de venta de la misma.

### 3.4.4 GERENTE REGIONAL

El Gerente Regional se encarga del direccionamiento de las zonas asignadas a su región, establece el presupuesto para los almacenes pertenecientes a cada zona y supervisa el cumplimiento de las metas de venta de la región.

### 3.4.5 GERENTE COMERCIAL

El Gerente Comercial se encarga del direccionamiento de la gestión comercial a nivel de las regiones y supervisa el cumplimiento de las metas de las mismas.

### 3.4.6 GERENTE GENERAL

El Gerente General se encarga del direccionamiento de la gestión comercial a nivel del negocio, supervisar el cumplimiento de las metas de la compañía, y por lo tanto, de las regiones y zonas que forman GENDNESA.

## 3.5 LEVANTAMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS

El sistema de control necesario para la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- **Dashboards para cada perfil.** Los Dashboards o tableros de control permiten agrupar los indicadores más relevantes para la gestión comercial.
- **Accesibilidad y disponibilidad de la información.** El acceso a los Dashboards debe ser posible desde cada punto de venta para los Jefes de Almacén y desde los computadores personales de los ejecutivos del departamento comercial.
- **Integración de la información.** Se debe centralizar toda la información de la gestión comercial desde sus diferentes fuentes en una plataforma común para el sistema de control.

*Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA*

### **Figura 3.4 - Requerimientos del sistema de control**

#### **3.5.1 REPORTES Y TABLEROS DE CONTROL**

En esta sección se hace una descripción del tipo de reportes y tableros de control que se requiere para la evaluación del desempeño de la fuerza comercial.

##### **3.5.1.1 Jefaturas de almacén**

Los Jefes de Almacén requieren de los siguientes tableros y reportes para poder supervisar el rendimiento de los vendedores que están bajo su responsabilidad:

- **Desempeño semanal:** En el tablero de desempeño semanal se agrupa indicadores relevantes para brindar retroalimentación a la gestión realizada por cada vendedor del almacén.
- **Cumplimiento trimestral de metas:** En este tablero de control se agrupa información de cumplimiento semanal de metas de venta de los últimos tres meses de cada uno de los vendedores asignados al almacén.

- **Plan Semanal:** Presenta el cumplimiento de las metas semanales de cada uno de los vendedores asignados al almacén.

#### 3.5.1.2 Jefatura Zonal

Cada Jefe Zonal debe supervisar el cumplimiento de metas de ventas de un conjunto de almacenes que están bajo su cargo. Los requerimientos de información en el contexto del sistema de control son:

- **Desempeño Semanal por Zona:** Semanalmente el Jefe Zonal revisa el cumplimiento de metas de ventas para cada uno de los almacenes asignados a la zona.
- **Cumplimiento trimestral de metas por zona:** Presenta el cumplimiento semanal de metas de venta a lo largo de los últimos tres meses para cada uno de los almacenes asignados a la zona.

Otro punto de atención adicional es:

- El Jefe Zonal tendrá acceso a los tableros y reportes visualizados por los Jefes de almacén que están bajo su supervisión.
- El Jefe Zonal tendrá acceso a los resultados totales obtenidos por los almacenes de otras zonas y marcas. También podrá acceder a los totales de otras zonas. No está considerada la revisión de indicadores para cada vendedor ubicado en almacenes ajenos a su zona.

#### 3.5.1.3 Gerencia Regional

Cada Gerente Regional necesita supervisar el rendimiento comercial de zonas y almacenes pertenecientes a su región. Los requerimientos de información que dicho cargo necesita dentro del contexto de la aplicación son:

- **Desempeño semanal por región:** Presenta el cumplimiento de mínimos y metas de ventas semanales para las zonas y almacenes asignados a una región. Se genera con frecuencia semanal.
- **Cumplimiento trimestral de metas por región:** Presenta el cumplimiento semanal de mínimos y metas de venta a lo largo de los últimos tres meses

para las zonas y almacenes asignados a una región. Se genera con frecuencia semanal.

Otro punto de atención adicional es:

- El Gerente Regional tendrá acceso a los tableros y reportes visualizados por los Jefes de almacén y Jefes Zonales que están bajo su supervisión.
- El Gerente Regional tendrá acceso a los resultados totales obtenidos por las zonas y almacenes de otras regiones. También podrá acceder a los resultados agregados de la otra región. No está considerada la revisión de indicadores para cada vendedor ubicado en almacenes ajenos a su región.

#### **3.5.1.4 Gerencia Comercial**

Cada Gerente Comercial necesita supervisar el rendimiento comercial de regiones, zonas y almacenes pertenecientes a su marca. Los requerimientos de información que dicho cargo necesita dentro del contexto de la aplicación son:

- **Desempeño semanal por marca:** Presenta el cumplimiento de mínimos y metas de ventas semanales para las regiones, zonas y almacenes asignados a una marca. Se genera con frecuencia semanal.
- **Cumplimiento trimestral de metas por marca:** Presenta el cumplimiento semanal de mínimos y metas de venta a lo largo de los últimos tres meses para las regiones, zonas y almacenes asignados a una marca. Se genera con frecuencia semanal.

Otro punto de atención adicional es:

- El Gerente Comercial tendrá acceso a los tableros y reportes visualizados por los Jefes de almacén, Jefes Zonales y Gerentes Regionales que están bajo su supervisión.
- El Gerente Comercial tendrá acceso a los resultados totales obtenidos por las regiones, zonas y almacenes de otras marcas. También podrá acceder a los resultados agregados de la otra marca. No está considerada la revisión de indicadores para cada vendedor ubicado en almacenes ajenos a su marca.



### 3.5.1.5 Gerente General

Para que la Gerencia General pueda supervisar el desempeño comercial de toda la compañía, requiere de la siguiente información:

- **Desempeño semanal de la compañía:** Presenta el cumplimiento de mínimos y metas de ventas semanales de la compañía. Se genera con frecuencia semanal.
- **Cumplimiento trimestral de metas de la compañía:** Presenta el cumplimiento semanal de mínimos y metas de venta a lo largo de los últimos tres meses para la compañía. Se genera con frecuencia semanal.

Otro punto de atención adicional es:

- El Gerente General tendrá acceso a los reportes visualizados por los Jefes de almacén, Gerentes Zonales y Gerentes Comerciales.

## 3.6 PROCESOS QUE SE DEBEN CUMPLIR

Con el fin de poder presentar los reportes y/o tableros de cumplimiento, se debe realizar ciertos procesos relacionados con la carga y síntesis de la información.

### 3.6.1 ACTUALIZACIÓN DE LISTAS

Suponiendo que a GENDNESA van a ingresar cuatro nuevos vendedores y otros cuatro salen de la organización y que en la ciudad de Quito se inaugura un nuevo local, esta información debe estar actualizada en el sistema de control.

El proceso de actualización de listas se requiere previamente para que la información de vendedores y almacenes se encuentre al día.

### 3.6.2 CARGA DEL PRESUPUESTO

El objetivo de este proceso es ingresar toda la información requerida para poder obtener los mínimos y metas de venta semanal por cada vendedor según la doctrina de “cuota justa”. En este sentido, las actividades que debe considerar la aplicación son:

- **Ingreso del presupuesto mensual por almacén:** Corresponde a la proyección de ventas mensuales por cada uno de los almacenes de GENDNESA.

- **Ingreso de factor diario:** Esta información define los pesos diarios para la asignación semanal de mínimos y metas en cada marca.
- **Ingreso de días presupuestados de trabajo por vendedor:** Estos datos permiten la distribución de mínimos y metas semanales en función de los días trabajados. Deben ser ingresados por el Jefe de Almacén.

Otro punto de atención adicional es:

- La doctrina de “cuota justa” consiste en poder distribuir los mínimos y metas de almacén para cada vendedor en función de los días de trabajo asignados para la semana a cada uno de ellos.

### 3.6.3 VERIFICACIÓN DE CARGA DE INFORMACIÓN

La verificación de carga permite conocer que todos los Jefes de Almacén hayan realizado la distribución de mínimos y metas para cada uno de sus vendedores y se encuentre en el sistema de control.

### 3.6.4 GENERACIÓN DE INDICADORES

Cuando se han definido los mínimos y metas de ventas semanales de cada vendedor, y se ha completado la semana laboral, el sistema deberá generar los datos que se publicarán en los reportes y/o tableros. No obstante, es necesario efectuar cargas adicionales de información previas al cálculo de indicadores. Las actividades complementadas son:

- **Importación de datos del Datawarehouse de GENDNESA:** Se extraerán del DWH de GENDNESA los totales semanales por empleado de las ventas. Esta es la información base a partir de la cual se calculará la mayor parte de indicadores referentes a la gestión comercial de los vendedores.
- **Ingreso de días reales trabajados:** El Jefe de almacén ingresará los días que los vendedores efectivamente asistieron al almacén. Esta información forma parte de los datos necesarios para calcular indicadores referentes a la gestión comercial de vendedores.
- **Cálculo de indicadores:** Una vez ingresados todos los datos, la aplicación procede a efectuar los cálculos de los indicadores presentes en cada reporte.

### **3.6.5 GENERACIÓN Y REVISIÓN DE REPORTES**

Una vez concluida la semana, el sistema genera los reportes a los diferentes usuarios y se procede a revisar los reportes de las ventas.

## **3.7 DESCRIPCIÓN DE USUARIOS DEL SISTEMA DE CONTROL**

### **3.7.1 ADMINISTRADOR CENTRAL**

El Administrador Central tiene como propósito poder garantizar que el sistema de control a ser implementado cuente con toda la información requerida para generar los reportes de cada perfil en forma puntual. Sus actividades son:

- Administrar las listas: Con el objetivo de mantener actualizada la información en el sistema, esta persona deberá agregar y desactivar elementos dentro de las listas de zonas, almacenes y vendedores.
- Administrar las dependencias: Este perfil estará encargado de mantener actualizadas las dependencias entre almacenes y zonas, y entre zonas y marcas. Las dependencias son necesarias para la generación de reportes a nivel de zonas y marcas.
- Asignar permisos para los diferentes usuarios: El Administrador Central se encargará de asignar los permisos a los usuarios, los cuales delimitarán el acceso a los distintos reportes.
- Controlar que los Gerentes Zonales carguen los mínimos y metas de ventas de los almacenes pertenecientes a su zona.
- Controlar que los Jefes de Almacén cumplan las siguientes actividades en el plazo establecido:
  - Ingresar los días estimados de trabajo a la semana para los vendedores de su almacén.
  - Ingresar el número de días efectivamente trabajados a la semana para los vendedores de su almacén.

### **3.7.2 JEFE DE ALMACEN**

El Jefe de Almacén estará encargado de gestionar la información relacionada con la fuerza de ventas que está bajo su supervisión. Esto incluirá ingresar los días

estimados de trabajo y días de trabajo efectivos de la fuerza comercial. Así mismo, esta posición deberá revisar periódicamente los reportes de desempeño arrojados por la aplicación. Sus actividades son:

- Ingresar los días estimados de trabajo de cada vendedor asignado a su almacén, con los cuales el sistema calculará los mínimos y metas estimados de venta semanal para la fuerza comercial.
- Ingresar los días trabajados durante la semana para cada uno de los vendedores de su almacén, a fin de que la aplicación genere el reporte de Presupuestos Mínimos Semanales (PMS), el Reporte de Desempeño Semanal (RDS) y el Reporte Trimestral de Mínimos del Almacén (RTMA) respectivos.
- Revisar semanalmente los reportes relacionados con el desempeño de sus vendedores: PMS, RDS y RTMA.
- Imprimir y publicar los reportes en la Pizarra de Indicadores de su almacén.

### **3.7.3 JEFE ZONAL**

El Jefe Zonal estará encargado de revisar periódicamente el cumplimiento de las metas de venta de los almacenes asignados a su zona. Sus actividades son:

- Revisar semanalmente los reportes relacionados con el desempeño de los almacenes asignados a su zona (PMS-Zonal y RTMA-Zonal).

### **3.7.4 GERENTE REGIONAL**

El Gerente Regional estará encargado de: cargar mínimos y metas de venta semanal para los almacenes que están bajo su supervisión y de revisar periódicamente el cumplimiento de las metas de venta de las zonas asignadas a su región. Sus actividades son:

- Cargar los mínimos y metas de venta semanal de los almacenes que están bajo su supervisión.
- Revisar semanalmente los reportes relacionados con el desempeño de las zonas asignadas a su región (PMS-Regional y RTMA-Regional).

### **3.7.5 GERENTE COMERCIAL**

El Gerente Comercial está encargado de supervisar el cumplimiento de los mínimos y metas de venta de almacenes, zonas, regiones y marca que están bajo su responsabilidad. Sus actividades son:

- Revisar semanalmente los reportes relacionados con el desempeño de la marca, regiones, zonas y almacenes que están bajo su responsabilidad (PMS-Marca y RTMA-Marca).

### **3.7.6 GERENTE GENERAL**

El Gerente General está encargado de supervisar el cumplimiento de las metas de la compañía, y por ende, de las marcas, regiones y zonas que forman parte de GENDENSA. Sus actividades son:

- Revisar semanalmente los reportes relacionados con el desempeño de las marcas y de las regiones asignadas a GENDENSA (PMS-Compañía y RTMA-Compañía).

## **3.8 ARQUITECTURA DEL SISTEMA DE CONTROL**

El sistema de control está basado en una solución de Inteligencia de Negocios cuya arquitectura se muestra en la Figura 3.5

**Figura 3.5** - Arquitectura del sistema de control

Los componentes de esta arquitectura son:

- Sistemas fuente
- Procesos de Extracción, Transformación y Carga - ETL<sup>7</sup>
- Repositorio de Datos para Gestión Comercial
- Herramientas de Usuario Final que permitan explotar por medio de los reportes el contenido del repositorio de datos de gestión comercial.

### **3.8.1 SISTEMAS FUENTE**

El sistema de control utilizará tres fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Estas fuentes son:

- tablas almacenadas en el servidor
- carga manual de datos mediante archivos de Excel

A continuación se hace una breve descripción de cada una de ellas.

### **3.8.2 TABLAS ALMACENADAS EN EL SERVIDOR**

Se utiliza las siguientes tablas del sistema del servidor

#### **3.8.2.1 Ventas semanales**

La tabla de ventas semanales está bajo la responsabilidad del Departamento de Sistemas del GENDNESA. Esta tabla contiene:

- fecha de la semana
- código de agencia
- código de empleado (vendedor)
- ventas totales
- número de facturas
- número de artículos
- artículos garantizables

---

<sup>7</sup> ETL: Siglas en inglés de Extraction, Transformation and Load

- monto de garantías extendidas
- ventas a crédito directo
- ventas tarjeta GENDNESA<sup>8</sup>
- ventas otras tarjetas

### **3.8.2.2 Empleados**

La tabla de empleados es administrada por el Departamento de Recursos Humanos de GENDNESA. Esta tabla es recursiva, y agrupa a todo el árbol de la organización. Los campos considerados son:

- código de empleado
- nombre del empleado
- código de agencia
- fecha de ingreso
- estado del empleado
- empleado padre
- número de cédula y cargo

### **3.8.2.3 Agencias**

La tabla de agencias (o almacenes) de GENDNESA está siendo actualizada en forma permanente por el Departamento de Sistemas. Los campos considerados son:

- código de agencia
- nombre de agencia
- dirección
- ciudad
- teléfono

---

<sup>8</sup> GENDNESA posee una Tarjeta de Crédito que ofrece a sus clientes

- barrio
- estado de la agencia

### **3.8.3 PROCESOS ETL**

Para extraer, transformar y cargar datos desde diferentes fuentes a Bodegas de Datos Empresariales, se utiliza herramientas ETL. Con estas herramientas se consigue:

- Construcción de procesos en una interfaz gráfica
- Consolidar datos de fuentes heterogéneas
- Modelamiento de datos de estructuras relacionales y dimensionales
- Diseño y manejo de metadatos
- Calendarización de la ejecución de los procesos

### **3.8.4 REPOSITORIO DE DATOS PARA GESTION COMERCIAL**

El repositorio de datos es construido en función de los requerimientos de los usuarios. Cuando la construcción del modelo de datos tiene un alcance limitado a un área de la organización se lo conoce como DATAMART. Por ejemplo, Datamart Comercial. Si el modelo de datos llega a cubrir a toda la organización se denomina DATA WAREHOUSE (DWH).

### **3.8.5 HERRAMIENTAS DE USUARIO FINAL**

Existen algunas soluciones de Inteligencia de Negocios que permiten la visualización de la información a través de reportes y dashboards interactivos. Entre las soluciones existe la gama de productos que distribuye la compañía SAP BusinessObjects o el Paquete de Oracle Business Intelligence. Estas herramientas permiten la integración de datos, realizar consultas y análisis mediante reportes interactivos y diseñar dashboards.



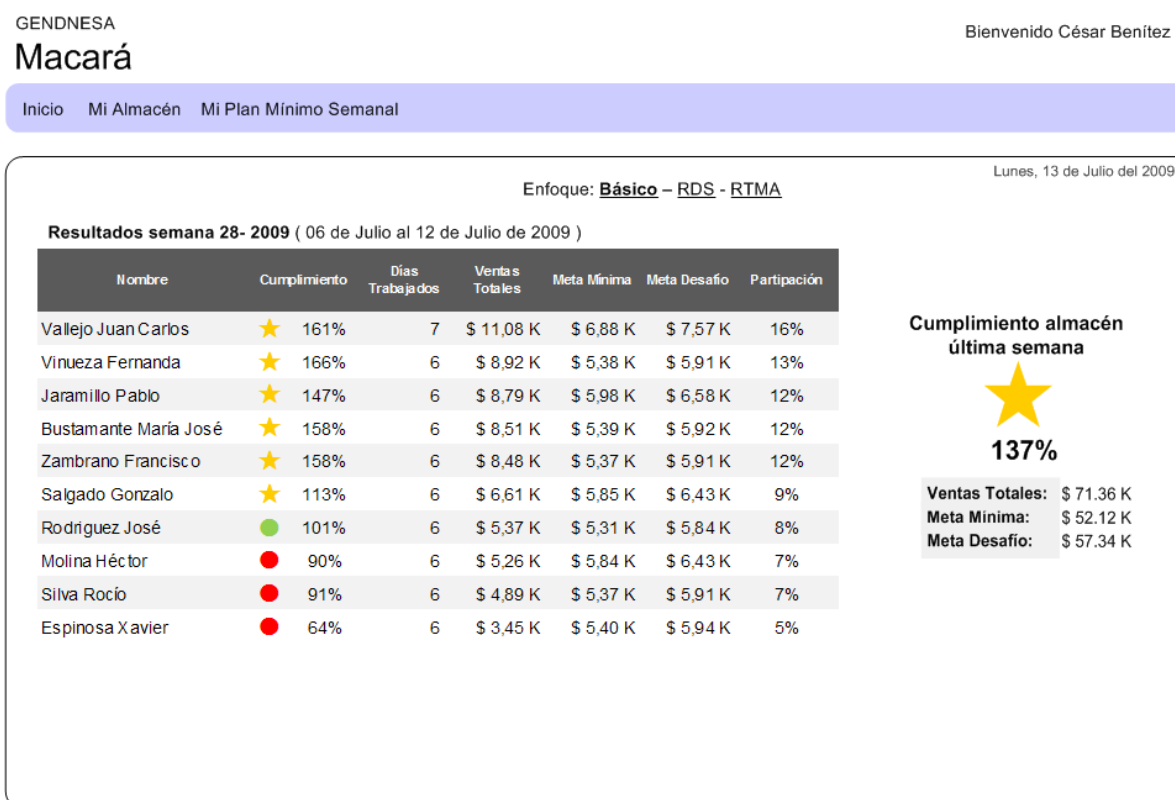
### 3.9 DISEÑO DE PROTOTIPOS PARA LOS TABLEROS DE CONTROL

Una vez que se han levantado los requerimientos acerca del sistema de control y entendido el proceso que debe llevarse a cabo con los diferentes colaboradores de la organización, se procede a diseñar los prototipos para cada uno de los cargos designados (dashboards).

#### 3.9.1 DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL PRINCIPALES

##### 3.9.1.1 Diseño del tablero de control principal para las Jefaturas de Almacén

Cada Jefe de Almacén accederá a un tablero de control principal que le permita analizar fácilmente el desempeño de su equipo de ventas durante la semana. Se podrá acceder desde allí a los reportes de desempeño individuales de cada vendedor.



**Figura 3.6** - Tablero de control principal - Jefe de Almacén

En la **Tabla 3.5** se describe a cada una de las columnas añadidas en este tablero.

**Tabla 3.5** - Descripción de columnas en el dashboard principal del Jefe de Almacén

<b>Columna</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre</b>	Corresponde al nombre de cada vendedor perteneciente al almacén que trabajaron esa semana
<b>Cumplimiento</b>	Es la relación de las ventas totales del vendedor con respecto a la meta mínima establecida para la semana.
<b>Días Trabajados</b>	Corresponde a los días trabajados por el vendedor en esa semana
<b>Ventas Totales</b>	Es el monto total de la semana en ventas realizadas por el vendedor
<b>Meta Mínima</b>	Es el valor mínimo de ventas establecido para el vendedor en esa semana
<b>Meta Desafío</b>	Es el monto mínimo en ventas sobre el cual el vendedor se denomina sobresaliente.
<b>Participación</b>	Es el porcentaje de participación en ventas que tiene el vendedor en el almacén.

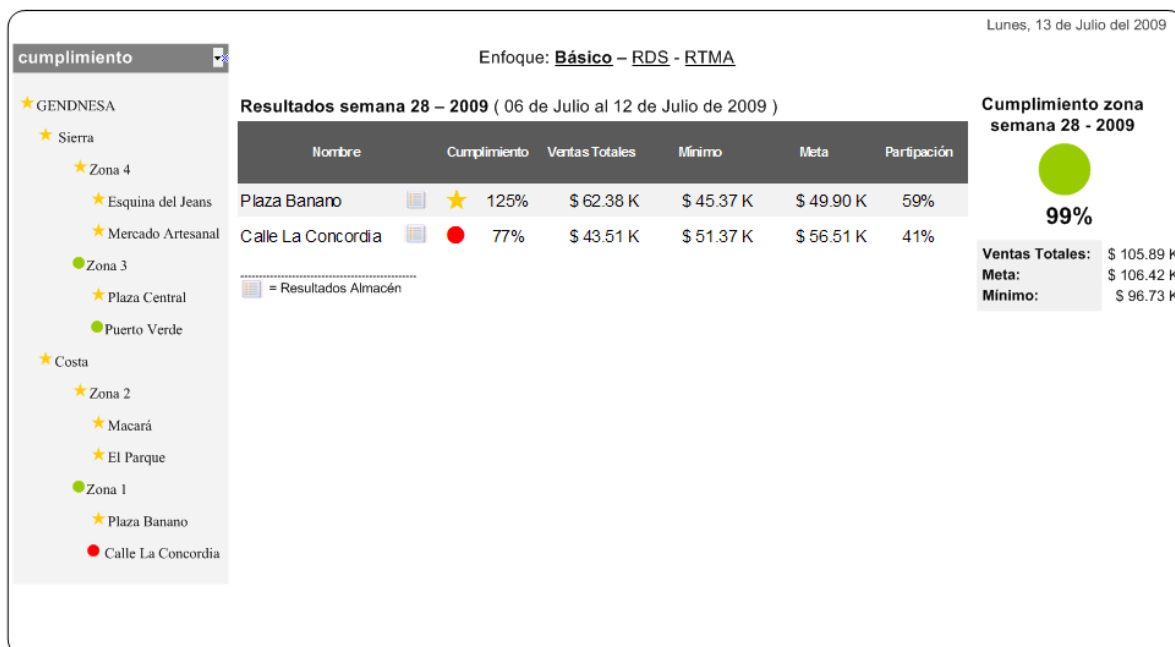
*Elaborado por: Paulina Velasco*

### **3.9.1.2 Diseño del tablero de control principal para las Jefes Zonales**

El diseño del tablero de control principal para las Jefaturas Zonales (presentado en la **Figura 3.7**) es similar al diseño del tablero de control principal de las Jefaturas de Almacén. La información de las ventas de los vendedores, se reemplaza por la información de ventas de los almacenes que están bajo su responsabilidad.

## Zona 1

Inicio Mi Zona



**Figura 3.7** - Tablero de control principal - Jefe Zonal

A diferencia del tablero de control principal de las Jefaturas de Almacén, en este diseño se agregó una barra expandible de cumplimientos, la misma que cumple con dos objetivos:

1. Desplegar gráfica e instantáneamente el cumplimiento de la semana de cada uno de los segmentos con los que está compuesta la organización.
2. Permitir navegar a lo largo de cada uno de los segmentos, tomando en cuenta las restricciones que tienen los Jefes Zonales.

Así mismo, en este diseño se ha previsto agregar un botón junto al nombre de los almacenes, cuya finalidad es poder acceder desde allí a los reportes de desempeño individuales de los almacenes, y no bajar al tablero de control principal del almacén como se lo haría al presionar sobre uno de los nombres de los almacenes.

### **3.9.1.3 Diseño del tablero de control principal para las Gerencias Regionales**

El diseño del tablero de control principal para las Gerencias Regionales mantiene la misma apariencia que el tablero de control principal de las Jefaturas Zonales. Tiene la información de las zonas que están a su cargo y puede ir bajando de nivel, teniendo la misma información que los tableros de control de los cargos anteriores. Así mismo, existe un botón junto al nombre de las zonas, desde el cual se puede acceder a los reportes de desempeño individuales de cada zona.

### **3.9.1.4 Diseño del tablero de control principal para las Gerencias Comerciales**

El diseño del tablero de control principal para las Gerencias Comerciales mantiene la misma apariencia que el tablero de control principal de las Gerencias Regionales. Tiene la información de las regiones que están a su cargo y puede ir bajando de nivel, teniendo la misma información que los tableros de control de los cargos anteriores. Así mismo, existe un botón junto al nombre de las regiones, desde el cual se puede acceder a los reportes de desempeño individuales de cada región.

### **3.9.1.5 Diseño del tablero de control principal para la Gerencia General**

El diseño del tablero de control principal para la Gerencia General es idéntico al tablero de control principal de las Gerencias Comerciales. Tiene la información de toda la compañía y puede ir bajando de nivel, teniendo la misma información que los tableros de control de los perfiles anteriores. Así mismo, existe un botón junto al nombre de las marcas, desde el cual se puede acceder a los reportes de desempeño individuales de cada marca.

### 3.9.2 DISEÑO TABLERO DE RESUMEN DE DESEMPEÑO SEMANAL

#### 3.9.2.1 Diseño del Tablero de control RDS para las Jefaturas de Almacén

El diseño del Tablero de control RDS permite a los Jefes de Almacén tener una imagen más amplia sobre los indicadores claves del desempeño de cada vendedor (**Figura 3.8**)

GENDNESA Bienvenido César Benítez

**Macará**

Inicio Mi Almacén Mi Plan Mínimo Semanal

Enfoque: Básico - RDS - RTMA Lunes, 13 de Julio del 2009

**Resultados semana 28- 2009** ( 06 de Julio al 12 de Julio de 2008 )

Nombre	Cumplimiento	Venta Promedio			Artículos Por Factura			Ventas Por Día		
		Valor	Vár. respecto al promedio	Variación última semana	Valor	Vár. respecto al promedio	Variación última semana	Valor	Vár. respecto al promedio	Variación última semana
Valejo Juan Carlos	★ 161%	\$ 651.8	↑ +68%	↗ +120%	3.53	↑ +63%	↗ +70%	\$ 1,583.00	↑ +35%	↗ +122%
Vinueza Femanda	★ 166%	\$ 524.9	↑ +35%	↗ +11%	2.35	↑ +9%	↗ +5%	\$ 1,487.33	↑ +27%	↗ +30%
Jaramillo Pablo	★ 147%	\$ 399.7	↑ +3%	↗ +47%	1.73	↓ -20%	↘ +18%	\$ 1,465.50	↑ +25%	↗ +116%
Bustamante María José	★ 158%	\$ 354.5	↓ -9%	↗ +27%	2.25	↑ +4%	↗ +3%	\$ 1,418.17	↑ +21%	↗ +9%
Zambrano Francisco	★ 158%	\$ 326.3	↓ -16%	↗ +6%	1.69	↓ -22%	↘ -14%	\$ 1,414.00	↑ +21%	↘ -5%
Salgado Gonzalo	★ 113%	\$ 347.8	↓ -10%	↘ -20%	1.74	↓ -20%	↘ -24%	\$ 1,101.33	↓ -6%	↗ +8%
Rodríguez José	● 92%	\$ 383.3	↓ -1%	↘ -14%	3.36	↑ +55%	↗ +25%	\$ 894.33	↓ -24%	↘ -26%
Molina Héctor	● 90%	\$ 309.3	↓ -20%	↘ -18%	1.88	↓ -13%	↘ -1%	\$ 876.33	↓ -25%	↘ -30%
Silva Rocío	● 91%	\$ 305.4	↓ -21%	↘ -28%	1.75	↓ -19%	↘ -24%	\$ 814.33	↓ -30%	↘ -40%
Espinosa Xavier	● 64%	\$ 287.8	↓ -26%	↗ +11%	1.92	↓ -12%	↘ -20%	\$ 575.67	↓ -51%	↘ -38%
<b>Totales Almacén</b>	★ <b>125%</b>	<b>\$ 387.84</b>		↗ <b>+12%</b>	<b>2.17</b>		↗ <b>+0%</b>	<b>\$ 1,169.89</b>		↗ <b>+5%</b>

**Figura 3.8** - Tablero de Control RDS para los Jefes de Almacén

Este diseño permite comparar el desempeño de cada vendedor en relación al promedio del grupo y compara además, el desempeño de cada vendedor con respecto a si mismo en el transcurso de una semana. El detalle de las columnas se tiene en la **Tabla 3.6**.

**Tabla 3.6** - Detalle de Columnas en la página del Resumen de Desempeño Semanal

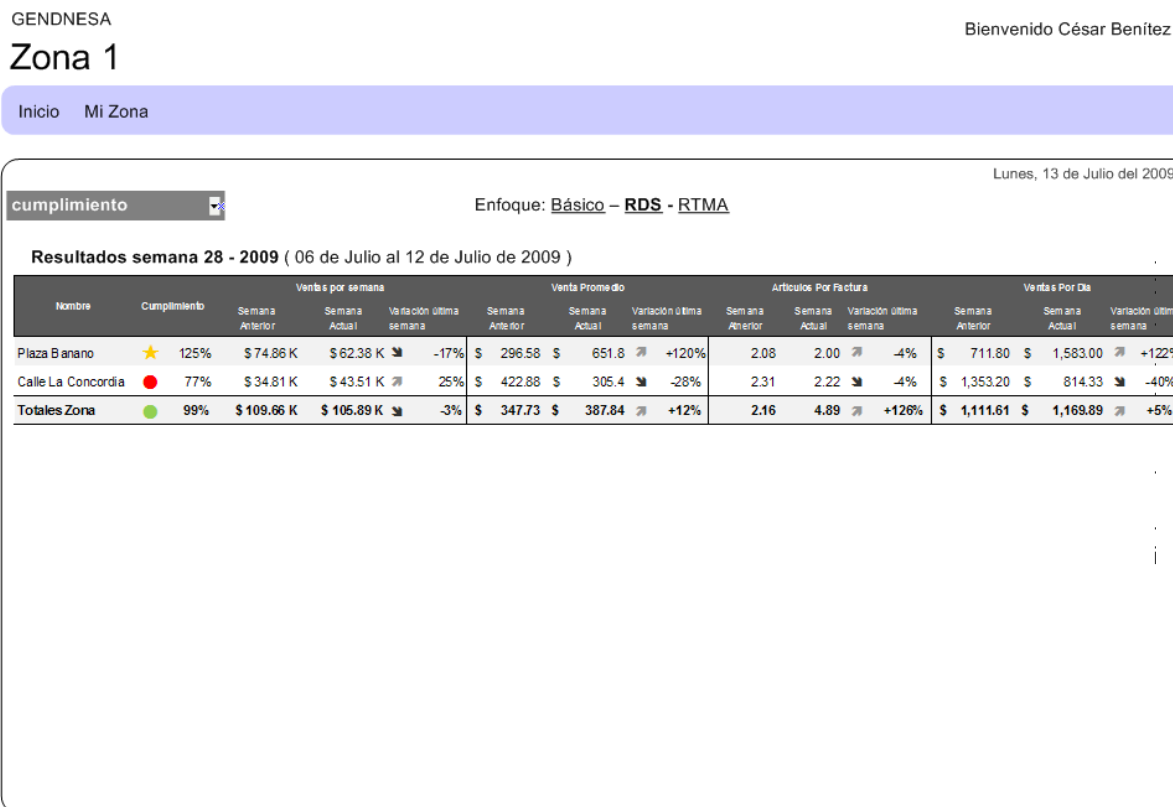
Columna		Detalle
<b>Nombre</b>		Nombre de cada vendedor que trabajó en el almacén durante esa semana
<b>Cumplimiento</b>		Es la representación gráfica del cumplimiento del vendedor. Se expresa además en porcentaje respecto a la meta mínima
<b>Venta Promedio</b>	Valor	Este indicador se expresa en dólares
	Var. respecto al promedio	Es la relación porcentual con el valor promedio del almacén <span style="color: green;">↑</span> sobre el promedio <span style="color: red;">↓</span> bajo el promedio
	Variación última semana	Es la relación que existe con respecto a la semana anterior <span style="color: gray;">↗</span> tendencia creciente <span style="color: gray;">↘</span> tendencia decreciente
<b>Artículos por Factura</b>	Valor	El valor de este indicador se expresa con dos dígitos
	Var. respecto al promedio	Es la relación porcentual con el promedio del almacén <span style="color: green;">↑</span> sobre el promedio <span style="color: red;">↓</span> bajo el promedio
	Variación última semana	Es la relación que existe con respecto a la semana anterior <span style="color: gray;">↗</span> tendencia creciente <span style="color: gray;">↘</span> tendencia decreciente
<b>Ventas por Día</b>	Valor	El valor de este indicador se expresa en dólares
	Var. respecto al promedio	Es la relación porcentual con el promedio del almacén <span style="color: green;">↑</span> sobre el promedio <span style="color: red;">↓</span> bajo el promedio
	Variación última semana	Es la relación que existe con respecto a la semana anterior <span style="color: gray;">↗</span> tendencia creciente <span style="color: gray;">↘</span> tendencia decreciente

*Elaborado por: Paulina Velasco*

### 3.9.2.2 Diseño del tablero de control RDS para las Jefaturas Zonales

El diseño del tablero de control RDS – Zonal (**Figura 3.9**) se asemeja al diseñado para las Jefaturas de Almacén. En lugar de la información de los vendedores, se tiene los indicadores de venta de los almacenes que están bajo su responsabilidad. Desde allí se puede acceder a los RDS de los almacenes que están bajo su cargo. Sin embargo, en este diseño, se omiten las columnas que relacionan los indicadores con el promedio del grupo, debido a que no se puede

comparar un almacén con otro por razones de ubicación o tamaño. Así mismo, se incluye el botón junto al nombre de las zonas y se mantiene la barra de cumplimiento de la empresa.



**Figura 3.9 - Tablero de control RDS – Zonal**

### 3.9.2.3 Diseño del tablero de control RDS para las Gerencias Regionales

El diseño del tablero de control RDS - Regional es idéntico al tablero de control RDS - Zonal. En lugar de la información de los almacenes, se tiene los indicadores de venta de las regiones que están bajo su responsabilidad. Desde allí se puede acceder a los RDS zonales y de almacenes que están bajo su cargo.

### 3.9.2.4 Diseño del tablero de control RDS para las Gerencias Comerciales

El diseño del tablero de control RDS - Marcas es idéntico al tablero de control RDS - Zonal. En lugar de la información de los almacenes, se tiene los indicadores de venta de las marcas que están bajo su responsabilidad. Desde allí se puede acceder a los RDS regionales, de zonas y de almacenes que están bajo su cargo.

### 3.9.2.5 Diseño del tablero de control RDS para la Gerencia General

El diseño del tablero de control RDS - Compañía es idéntico al tablero de control RDS - Marcas. En lugar de la información de las regiones, se tiene los indicadores de venta de las marcas. Desde allí se puede acceder a los RDS de marcas, regiones, zonales y de almacenes.

### 3.9.3 DISEÑO DEL TABLERO DE RESUMEN TRIMESTRAL

#### 3.9.3.1 Diseño del tablero de control RTMA para las Jefaturas de Almacén

El diseño del tablero de control RTMA permite al Jefe de Almacén revisar el desempeño de cada uno de sus vendedores en un período de tres meses (ver **Figura 3.10**).



**Figura 3.10** - Tablero de control RTMA

El día domingo determina el mes al cual pertenece la semana. En este diseño se ha dividido al mes en seis columnas:



- Las cinco primeras columnas corresponden a los cumplimientos en ventas de cada semana del mes. La quinta columna puede quedar vacía. En este caso la semana pasó al siguiente mes.
- En la sexta columna está el cumplimiento en ventas del mes. Es un valor promedio de los cumplimientos semanales.

### **3.9.3.2 Diseño del tablero de control RTMA para las Jefaturas Zonales**

El diseño del tablero de control RTMA-Zonal es similar al RTMA de los almacenes. Se tiene la información correspondiente al cumplimiento de los almacenes durante un período de tres meses. Desde allí se puede acceder a los RTMA de los almacenes que están bajo su responsabilidad. Así mismo, se incluye el botón junto al nombre de las zonas y se mantiene la barra de cumplimiento de la empresa.

### **3.9.3.3 Diseño del tablero de control RTMA para las Gerencias Regionales**

El diseño del tablero de control RTMA-Regional es similar al RTMA-Zonal. Se tiene la información correspondiente al cumplimiento de las zonas durante un período de tres meses. Desde allí se puede acceder a los RTMA de las zonas y almacenes que están bajo su responsabilidad.

### **3.9.3.4 Diseño del tablero de control RTMA para las Gerencias Comerciales**

El diseño del tablero de control RTMA-Marca es similar al RTMA-Regional. Se tiene la información correspondiente al cumplimiento de las regiones durante un período de tres meses. Desde allí se puede acceder a los RTMA de las regiones, zonas y almacenes que están bajo su responsabilidad.

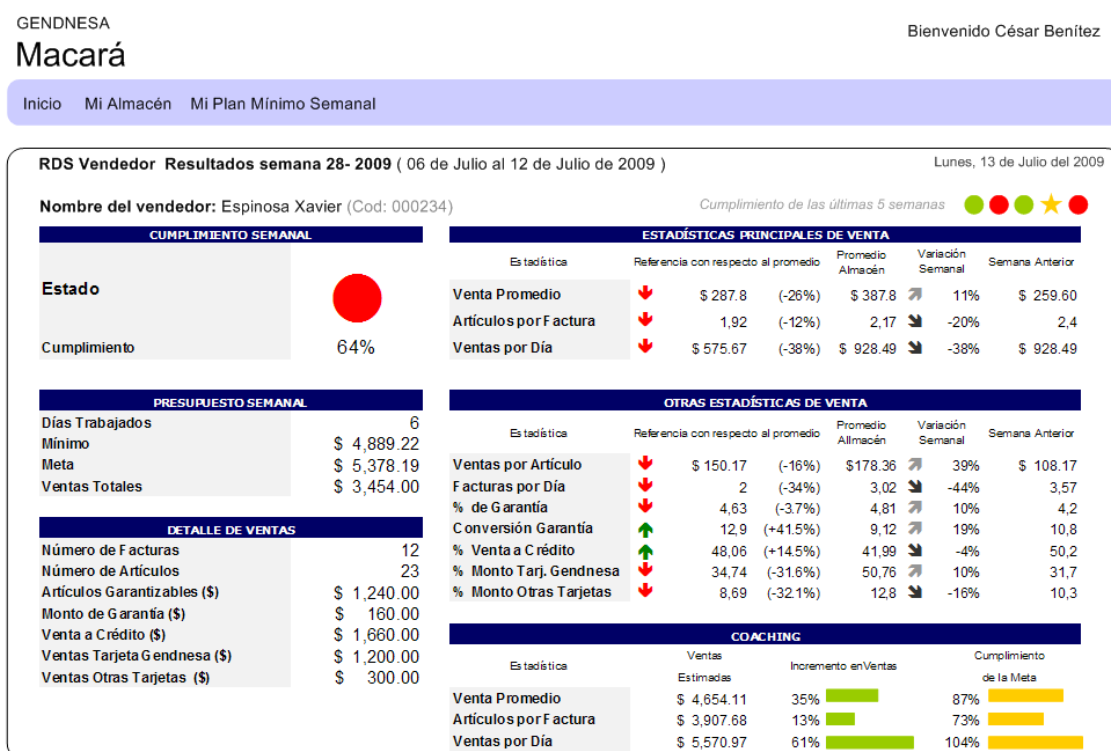
### **3.9.3.5 Diseño del tablero de control RTMA para la Gerencia General**

El diseño del tablero de control RTMA-Compañía es similar al RTM-Marca. Se tiene la información correspondiente al cumplimiento de las marcas durante un período de tres meses. Desde allí se puede acceder a los RTM de las marcas, regiones, zonas y almacenes.

### 3.9.4 DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL RDSI

#### 3.9.4.1 Diseño del tablero de control RDSI de Vendedores

El diseño del tablero de resumen de desempeño semanal individual (RDSI) – Vendedor (ver **Figura 3.11**) permite al Jefe de Almacén revisar toda la información correspondiente a las ventas de un vendedor de manera aislada. Este diseño comprende la información de los tres tableros de control descritos en las secciones anteriores. En la parte superior derecha se encuentra el cumplimiento en ventas de cinco semanas. En la sección central, se ha organizado en grupos la información para una mejor visualización: cumplimiento semanal, presupuesto semanal, detalle de ventas, estadísticas principales de venta, otras estadísticas de venta y coaching. En este tablero de control, la sección de coaching contiene barras horizontales donde se relacionan los tres indicadores principales para medir el impacto que tienen éstos sobre las ventas y sobre el cumplimiento de las metas. Es una herramienta de soporte para los Jefes de Almacén en los planes de acción que deben realizar con respecto a su equipo de ventas.



**Figura 3.11** - Tablero de control RDSI – Vendedor

### 3.9.4.2 Diseño del tablero de control RDSI de Almacenes

El diseño del tablero de control RDSI – Almacén (ver **Figura 3.12**) es similar al tablero de control RDSI – Vendedor. Se puede revisar el cumplimiento del almacén en las últimas cinco semanas y la información de ventas de la semana organizada en grupos. Sin embargo, en este diseño se omite la sección de coaching. Al tablero de control RDSI- Almacén acceden tanto el Jefe de Almacén como el Gerente Zonal respectivo.



**Figura 3.12** - Tablero de control RDSI – Almacén

### 3.9.4.3 Diseño del tablero de control RDSI de Zonas

El diseño del tablero de control RDSI – Zona es idéntico al tablero de control RDSI – Almacén. Se puede revisar el cumplimiento de la zona en las últimas cinco semanas y la información de ventas de la semana organizada en grupos. Al tablero de control RDSI - Zona acceden tanto el Gerente Zonal como el Gerente Comercial respectivo.

#### **3.9.4.4 Diseño del tablero de control RDSI de Regiones**

El diseño del tablero de control RDSI – Regional es idéntico al tablero de control RDSI – Zona. Se puede revisar el cumplimiento de la marca en las últimas cinco semanas y la información de ventas de la semana organizada en grupos. Al tablero de control RDSI - Marca accede el Gerente Regional.

#### **3.9.4.5 Diseño del tablero de control RDSI de Marcas**

El diseño del tablero de control RDSI – Marca es idéntico al tablero de control RDSI – Zona. Se puede revisar el cumplimiento de la marca en las últimas cinco semanas y la información de ventas de la semana organizada en grupos. Al tablero de control RDSI - Marca acceden tanto el Gerente Comercial como el Gerente General.

## **4 VIABILIDAD DEL PROYECTO**

### **4.1 VIABILIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO**

#### **4.1.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Para la implementación de soluciones de Inteligencia de Negocios es necesario contar con una metodología de trabajo que permita minimizar los riesgos y maximizar la solución. Se recomienda seguir los estándares establecidos por el PMI (Project Management Institute) ajustados a la realidad de la solución tecnológica. La utilización de esta metodología asegura una ejecución a tiempo y dentro del presupuesto. Un beneficio adicional de esta metodología es ser un mecanismo eficiente de comunicación interno.

A continuación se detallan las fases necesarias para la implementación de esta solución tecnológica.

##### **4.1.1.1 Planificación**

El objetivo de esta fase es definir las actividades a ser ejecutadas durante el proyecto, los recursos a emplearse e identificar los requerimientos para el área comercial de GENDNESA.

- **Actividades**
  - Identificar de los recursos de GENDNESA en el proyecto
  - Preparar una reunión de Kick-off del proyecto y llevarla a cabo
  - Establecer una reunión de conceptos y metodología de Business Intelligence para los usuarios de negocio involucrados
  - Desarrollar el plan de comunicación
  - Verificar los requerimientos de infraestructura
  - Definir la estrategia de pruebas
  - Instalar los productos de software involucrados
- **Participantes**
  - Arquitecto / Consultor de desarrollo (Empresa de Desarrollo)
  - Analista de aplicaciones (GENDNESA)
  - Expertos en las áreas de negocios (GENDNESA)
- **Responsabilidades de Empresa de Desarrollo**

- Liderar las reuniones de definición de alcance del proyecto
- Documentar los análisis realizados
- Responsabilidades de GENDNESA
  - Asistir a las reuniones de definición de alcance
  - Aportar los elementos necesarios para la definición del plan
- Criterios de Terminación
  - Esta fase termina una vez se han concluido los entregables y sean puestos en consideración de GENDNESA

#### **4.1.1.2 Análisis y Diseño**

En esta fase se define y documenta el alcance del área comercial en sus medidas, dimensiones y atributos. Se diseña y personaliza el modelo de datos lógico y físico que soporta el repositorio de información.

- Actividades
  - Entrevistas con los usuarios claves del negocios
  - Discusión y generación del alcance final en las áreas de análisis
  - Diseño del modelo lógico de datos
  - Diseño del modelo físico de datos
- Participantes
  - Arquitecto / Consultor de desarrollo (Empresa de Desarrollo)
  - Expertos en las áreas de negocios (GENDNESA)
  - Especialistas en aplicaciones y datos (GENDESA)
- Responsabilidades de Empresa de Desarrollo
  - Documentar el alcance del proyecto
  - Documentar el modelo lógico
  - Documentar el modelo físico
  - Documentar los procesos de carga de datos
- Responsabilidades de GENDNESA
  - Atender las recomendaciones de la empresa de desarrollo
  - Cumplir con el programa de entrevistas a los usuarios claves del negocio
  - Participar en la definición del alcance del proyecto

- Criterios de Terminación
  - Esta fase se termina una vez se han concluido los entregables y sean puestos en consideración de GENDNESA

#### 4.1.1.3 Construcción

En esta fase se construye la base de datos y los procedimientos de carga.

- Actividades
  - Creación del modelo físico de datos
  - Creación de los procesos de carga de datos desde las fuentes con la herramienta de extracción y carga
  - Carga del conjunto de pruebas de datos
- Participantes
  - Arquitecto / Consultor de desarrollo (Empresa de Desarrollo)
  - Especialistas en aplicaciones y datos (GENDNESA)
  - Expertos en las áreas de negocios (GENDNESA)
- Responsabilidades de Empresa de Desarrollo
  - Creación de la base de datos y los componentes físicos que se definieran en el modelo lógico
  - Creación de los procesos de carga desde las fuentes hacia la base de datos y las tablas que soportan el modelo
  - Configuración de los parámetros según el modelo físico
- Responsabilidades de GENDNESA
  - Proveer acceso a las fuentes de datos
  - Soportar los posibles inconvenientes o definiciones de las fuentes y las aplicaciones
  - Participar activamente en la definición de reglas de transformación de datos
  - Participar en la creación de los procesos de carga desde las fuentes de datos
  - Proveer información en archivos planos cuando la estructura de las fuentes no pueda ser acreditada por diferentes motivos
- Criterios de Terminación

- Esta fase se termina una vez se han concluido los entregables y sean puestos en consideración de GENDNESA

#### **4.1.1.4 Pruebas**

El resultado de esta fase es poder probar el modelo y la información que lo contiene y los resultados numéricos de la bodega de datos, con respecto a las fuentes.

- Actividades
  - Carga del subconjunto de datos para las pruebas
  - Ejecución de las pruebas de negocio y técnicas
  - Modificaciones a los procesos de carga y modelo, si fuese necesario según el resultado de las pruebas, teniendo en cuenta los parámetros del alcance inicial
- Participantes
  - Arquitecto / Consultor de desarrollo (Empresa de Desarrollo)
  - Especialistas en aplicaciones y datos (GENDNESA)
  - Expertos en las áreas de negocios (GENDNESA)
- Responsabilidades de Empresa de Desarrollo
  - Carga del subconjunto de pruebas en la base de datos
  - Planeación de la presentación del modelo, contenidos y consultas
  - Asesoramiento en la ejecución de las pruebas según el plan de pruebas creado en la etapa de planeación
  - Asistir a los analistas de aplicaciones de GENDNESA en la ejecución de las pruebas de carga de datos y del funcionamiento del software de base de datos, herramienta de extracción y herramienta de consulta
- Responsabilidades de GENDNESA
  - Cumplir con el plan de pruebas
  - Asistir a la reunión de explicación del modelo y sus contenidos
  - Hacer los comentarios pertinentes, de acuerdo al resultado final del proyecto contra el documento alcance del proyecto definido en la fase de análisis y diseño



- Asignar al personal idóneo en cada una de las pruebas técnicas y de negocios
- Realizar las pruebas internas de la generación de los datos fuentes vs. la información de la bodega de datos
- Criterios de Terminación

Esta fase se termina una vez se han concluido los entregables y sean puestos en consideración de GENDNESA.

#### **4.1.1.5 Implementación**

En esta fase se entrega el modelo cargado con el conjunto de datos histórico definido en el documento alcance del proyecto. Además de las recomendaciones para los procesos de carga continua de datos y la terminación del proyecto.

- Actividades
  - Generación de datos históricos con el formato del modelo
  - Carga de datos hacia la bodega
  - Revisión de parámetros y configuraciones del Software
  - Prueba con los procesos de actualización
- Entregables
  - Documento de recomendaciones para los procesos de carga diarios
  - Documentos del modelo.
- Participantes
  - Consultor (Empresa de Desarrollo)
  - Analista de aplicaciones (GENDNESA)
- Responsabilidades de Empresa de Desarrollo
  - Asesoramiento en la ejecución de los procesos de carga de datos total
  - Adecuar el software de base de datos, de extracción de datos y de consulta para producción
  - Brindar recomendaciones para el mantenimiento y explotación del repositorio de información
- Responsabilidades de GENDNESA
  - Cargar los datos históricos

- Generar la información histórica definida con las transformaciones necesarias según lo definido en la fase de análisis y diseño
- Crear los procedimientos de carga y ejecutarlos
- Puesta en marcha en producción de la base de datos
- Criterios de Terminación

Esta fase se termina una vez se han concluido los entregables y sean puestos en consideración de GENDNESA.

#### **4.1.2 EQUIPO DE TRABAJO**

El modelo de trabajo anterior define roles y responsabilidades en un equipo de trabajo desarrollador de soluciones de información tecnológica. Roles que son multidisciplinarios e interdependientes. La intención que tiene este modelo es de poder alcanzar metas de calidad para el éxito del proyecto.

##### **4.1.2.1 Gerente de Proyecto**

La empresa desarrolladora deberá asignar un Gerente de Proyecto cuyo rol es el de establecer y mantener los esquemas de comunicación del proyecto, así como los reportes, procedimientos y actividades contractuales involucradas en el mismo. El Gerente de Proyecto es responsable de la administración y dirección técnica del equipo de trabajo y coordinará las actividades a realizar en conjunto con el Gerente de Programa de GENDNESA.

La gerencia de proyecto es necesaria para llevar a cabo la planificación, programación, control y seguimiento de las tareas asociadas al proyecto.

El Gerente de Proyecto deberá realizar las siguientes actividades:

- Monitorear el proyecto
- Asegurar que los recursos comprometidos estén disponibles
- Asegurar que se dé seguimiento a la Metodología de Gerencia de Proyectos utilizada
- Controlar la calidad del proyecto
- Presentar, según la planificación previa, a niveles superiores, el estado de avance del proyecto

- Revisar el alcance del trabajo y las responsabilidades de cada parte con el Gerente de Programa de GENDNESA
- Preparar el plan de trabajo y revisar su avance con el Gerente de Programa de GENDNESA
- Coordinar el establecimiento del ambiente del proyecto en conjunto con el Gerente de Programa de GENDNESA.
- Proveer la administración y hacer seguimiento del Plan del Proyecto, en conjunto con el Gerente de Programa de GENDNESA
- Proveer los lineamientos técnicos y metodológicos para la ejecución del proyecto
- Dirigir las reuniones de control del proyecto en conjunto con el Gerente de Programa y generar las actas

#### **4.1.2.2 Líder de Proyecto**

Es responsabilidad de la empresa desarrolladora el asignar un líder de proyecto quien soporta el modelamiento de datos y evaluación de infraestructura tecnológica. Brinda un puente de comunicación entre los usuarios de la solución y el equipo técnico. Apoya la definición del alcance inicial, identificación de factores críticos de éxito y análisis / modelamiento de requerimientos. Genera una relación con los usuarios de las soluciones (en el lado del negocio) para entender sus necesidades. Realiza el diseño técnico de la solución de tal forma que reúna los requerimientos del negocio.

El líder de proyecto deberá ser un profesional con la experiencia necesaria para realizar un levantamiento detallado de las fuentes de información que requiere el diseño de un modelo de datos para la necesidad de GENDNESA, pudiendo determinar la calidad, completitud y esfuerzo de transformación de esta información para los procesos de extracción, transformación y carga de datos.

El líder de proyecto debe tener el conocimiento necesario en la tecnología de productos a ser utilizados en la creación del repositorio de datos. Además, deberá tener conocimiento de modelos de bodegas de datos, donde puede hacer recomendaciones del modelo dependiendo de las ventajas que ofrezcan los

productos a ser utilizados. Deberá trabajar en la creación del modelo y los procesos de carga de datos según lo definido en el proyecto en las fases pertinentes.

El líder de proyecto deberá ser especialista en herramientas de visualización para la generación de los reportes definidos.

#### **4.1.2.3 Gerente de programa**

En GENDNESA se deberá designar a un Gerente de Programa que tendrá la responsabilidad de administrar y dirigir técnicamente la ejecución del proyecto en las tareas de responsabilidad de GENDNESA y coordinará las actividades a realizar en conjunto con el Gerente de Proyecto encargado por la empresa de desarrollo.

Las siguientes tareas serán realizadas por el Gerente de Programa de GENDNESA.

Hacer seguimiento al proyecto.

- Asegurar que los recursos apropiados estén disponibles
- Solicitar y obtener recursos adicionales, en caso de que se requieran
- Presentar según la planificación previa, a niveles superiores, el avance del proyecto
- Coordinar las actividades entre GENDNESA y la empresa de desarrollo
- Coordinar los usuarios expertos de GENDNESA
- Servir de interfaz con todos los departamentos de GENDNESA requeridos para la ejecución del proyecto
- Participar en el Proceso de Control de Cambios del proyecto conjuntamente con el Gerente de Proyecto
- Tomar y distribuir las actas de las reuniones de estatus, avance, problemas y acciones del proyecto, en unión con el Gerente de Proyecto
- Obtener y proveer información, decisiones y aprobaciones requeridas por el equipo de trabajo del proyecto

- Obtener el soporte apropiado de GENDNESA como sea requerido por el equipo de trabajo del proyecto para cumplir las actividades del proyecto
- Resolver las desviaciones del plan del proyecto que puedan ser causadas por GENDNESA
- Ayudar a resolver problemas durante el proyecto y escalarlos a quien sea necesario en caso requerirlo
- Aprobar los informes de utilización de horas hombre que entregue la empresa de desarrollo

#### **4.1.3 ALCANCE DE LA SOLUCIÓN**

Debe cumplir con todos los procesos y funcionalidades expuestas en la capítulo de diseño del sistema de control. En forma resumida, existirán interfaces de ingreso de información, de sincronización, de consultas y reportes y de seguridad de los datos.

Durante la ejecución del proyecto deberá existir una transferencia de conocimiento de todos los elementos que conforman la solución y una capacitación en la utilización de las herramientas de visualización.

#### **4.1.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO ESTIMADO**

El cronograma de trabajo estimado para este proyecto es de 10 semanas (dos meses y medio aproximadamente).

**Figura 4.1** - Cronograma de Trabajo estimado

#### **4.2 VIABILIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL**

Al tener la solución de Inteligencia de Negocios para GENDNESA, la remuneración que perciben los vendedores, los supervisores, jefes zonales y comerciales va a estar mucho más apegada al rendimiento que tengan sobre las ventas. Es decir, con la implementación de la solución, va a existir una realimentación inmediata. Los vendedores van a sentir que existe un mayor control por parte de los supervisores y por otro lado que la evaluación y los incentivos que reciban van a ser más justos.

La implementación de la aplicación no afecta en el organigrama de la empresa. Es decir, no se alteran las funciones ni la jerarquía en los cargos de los empleados, y tampoco se despide a personal alguno por este motivo. Por el contrario, se trata de implantar un control interno tecnificado.

### 4.3 VIABILIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO

#### 4.3.1 SITUACIÓN ACTUAL

En GENDNESA, actualmente la obtención de la información del cumplimiento de las metas y la evaluación del desempeño de cada vendedor necesita de mucho tiempo con una carga operativa muy costosa. En la **Tabla 4.1** se detallan cuatro actividades principales que semanalmente se repiten para la obtención de los resultados de las ventas:

- generación de resúmenes de desempeño diarios,
- generación de reportes de almacén,
- generación de información zonal y,
- la revisión y control de envío de la información

**Tabla 4.1** - Costos actuales que representan para la organización el procedimiento actual

ACTIVIDADES	DURACIÓN	RECURSOS					
		Humanos				Total Horas Semanales	Total Costo Recursos
		Zonales	Jefe de Almacén	Vendedor	Administrador		
horas	\$ 12	\$ 10	\$ 9	\$ 7	496	\$ 4.608	
Generación de Resúmenes de Desempeño Diarios	1,17			288		336	\$ 3.024
Generación de Reportes de Almacén	2,00		64			128	\$ 1.280
Generación de Información Zonal	2,00	8				16	\$ 192
Revisión y control de envío de la información	16,00				1	16	\$ 112

RESUMEN	
TOTAL DE HORAS SEMANALES	496
COSTO POR SEMANA	\$ 4.608
COSTO ANUAL	\$ 239.616

Elaborado por: Paulina Velasco. Fuente: GENDNESA

En la generación de resúmenes de desempeño diario, un vendedor tiende a demorarse aproximadamente 10 minutos por día llenando este documento. En una semana, este vendedor estaría destinando solamente a esta actividad 70 minutos. Si se considera que hay alrededor de 288 vendedores trabajando en los locales de GENDNESA, se tendría un total de 336 horas semanales destinadas a esta tarea. Si se estima que la organización paga \$9 hora/vendedor, a la semana se estaría pagando \$3.024 para que dediquen su tiempo a la generación de los resúmenes de desempeño diario.

Un Jefe de almacén necesita alrededor de dos horas a la semana para generar el reporte semanal y sus respectivos planes de venta. En total, sumando los 64 locales. Se tiene un total de 128 horas durante la semana dedicadas por los jefes de almacén para levantar esta información. La hora /jefe de almacén está alrededor de \$10, por lo que la organización destina \$1280 cada semana en la tarea de los jefes de almacén.

Los gerentes zonales también requieren de cierto tiempo para establecer los presupuestos, enviar a los Jefes de Almacén y realizar sus resúmenes a nivel zonal. La organización necesita además de una persona que se encargue de revisar y controlar que todos los Jefes de Almacén envíen correctamente los datos y para eso compara los datos con el cubo de ventas del DHW. Son 32 horas semanales que GENDNESA necesita para completar con la información a nivel zonal traducidos en \$304 semanales.

En resumen, la organización requiere de 496 horas semanales que corresponden a un total de \$240.000 al año para generar todos los indicadores de desempeño en ventas.

#### **4.3.2 IMPLEMENTANDO LA SOLUCIÓN**

Una vez levantada la información respecto de los requerimientos; diseñada y conceptualizada la solución en GENDNESA, se pueden desarrollar aplicaciones personalizadas que estén ajustadas a los requerimientos de GENDNESA o se pueden adquirir productos de propiedad que permiten adaptarse a las estructuras tecnológicas de cada organización, simplificando considerablemente el tiempo destinado al desarrollo de la aplicación.



Cualquiera de las dos alternativas contemplan la implementación de un repositorio de datos de gestión donde se carga la información a ser analizada a través de procesos de extracción, transformación y carga, modelos relacionales, modelos multidimensionales y modelos de metadatos. En la **Figura 4.2**, se muestra un gráfico referencial de una posible solución de inteligencia de negocios.



**Figura 4.2** - Solución de Inteligencia de Negocios

Utilizando cualquiera de las alternativas, el costo estimado para la implementación de la solución no superará los \$40.000.

En la **Tabla 4.2** se detalla una propuesta de implementación de la solución utilizando los productos que fabrica SAP BusinessObjects como herramientas de visualización.

Esta solución permite a los usuarios de GENDNESA realizar consultas y análisis a través de reportes, tableros de control dinámicos desde su escritorio e incluso desde dispositivos móviles como un BlackBerry, recibiendo la información a tiempo y en el lugar que se encuentren.

**Tabla 4.2** - Propuesta de solución de inteligencia de Negocios

Descripción		Valor
<b>Productos</b>	Herramienta de Inteligencia de negocios para consultas, reporte y visualización de tableros	\$ 12.000
<b>Servicios</b>	Implementación de solución de inteligencia de negocios (10 semanas aproximadamente)	\$ 25.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 37.000</b>

*Elaborado por: Paulina Velasco*

Con el sistema puesto en funcionamiento, los resultados en el desempeño de las ventas se podrán monitorear a primera hora iniciada la semana, a diferencia del sistema actual que requiere integrar toda la información en 3 o 4 días laborables para poder tomar acciones correctivas.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Para sacar las conclusiones del aporte de este proyecto de titulación, se ha previsto dividirlo en tres aspectos fundamentales: según el marco de referencia del Programa de Gerenciamiento de Venta Minorista, respecto a GENDNESA y sobre el proyecto de titulación.

#### **5.1.1 CONCLUSIONES SEGÚN EL ENFOQUE RMP**

- Con esta solución se está cumpliendo con el enfoque expuesto en el Programa de Gerenciamiento de Venta Minorista en cuyas prácticas se enfatiza la gestión de los Jefes de Almacén como responsables de incrementar la rentabilidad de cada uno de sus vendedores. Es decir, van a poder asignar las metas a cada vendedor, medir su desempeño, para corregir a tiempo y poder orientar a su equipo de ventas hacia un mejor resultado.

#### **5.1.2 CONCLUSIONES RESPECTO A GENDNESA**

- La implementación de este tipo de soluciones en la empresa permitirá la cuantificación de la gestión comercial necesaria para tomar las acciones correctivas necesarias con mayor acierto.
- Se ha podido adaptar el diseño de la solución al organigrama funcional de la fuerza de ventas que tiene GENDNESA definidos en forma jerárquica de acuerdo a los perfiles de los colaboradores: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Zonal y Jefes de Almacén.
- La visualización de la información a través de tableros de mando como los que se han propuestos, permiten identificar de manera rápida y sencilla las anomalías existentes en la gestión de la fuerza comercial.
- La solución de inteligencia de negocios facilitará a los colaboradores de GENDNESA revisar la información donde se encuentren, en el momento que requieran y con la tranquilidad de que la información que revisan es confiable y segura.

### **5.1.3 CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO DE TITULACIÓN**

- En el desarrollo del presente estudio, se ha cumplido con el propósito del proyecto de titulación en obtener el diseño de un sistema de control que permita medir el desempeño de la gestión comercial de una empresa dedicada a la venta minorista.
- El diseño y la evaluación del sistema de control hace menos difícil su posterior implementación.
- Como se puede observar en la evaluación económica, una inversión relativamente pequeña puede generar ganancias significativas, optimizando los recursos humanos y tecnológicos. Este tipo de aplicaciones es perfectamente viable tanto para empresas medianas como para empresas grandes.
- Los procesos de extracción, transformación y carga de la información en estas herramientas tecnológicas son los más esenciales para poder generar los reportes adecuados. Es importante, por tanto, tener un sistema base del cual se pueda extraer la mayor parte de la información y no tratar de partir de cero.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

En el sistema de control se ha llevado a cabo un modelo de trabajo que se puede implementar en la realización de otras herramientas tecnológicas. Para poder ejecutar una solución tecnológica efectiva lo más apegada a las necesidades de las empresas, es necesario realizar ciertas actividades previas

### **5.2.1 RECOMENDACIONES GENDNESA**

- Para dar inicio al proyecto, se debe llevar a cabo una presentación general denominada Kick – Off. En esta presentación se exponen los antecedentes por los que la empresa quiere incursionar en la implementación del sistema de control; las necesidades de la organización, los objetivos que se quieren cumplir, así como también, se identifica a los auspiciantes y usuarios del sistema a diseñarse.

- Es preferible tener un solo canal de comunicación entre la organización y la empresa desarrolladora. Es decir, se designa un gerente de proyecto dentro de la organización y uno en la empresa desarrolladora como contraparte, quienes coordinan todas las reuniones o actividades a realizarse.
- Es importante identificar a los auspiciantes del sistema a desarrollarse y a los tomadores de decisiones. Con cada uno de ellos se debe tratar de tener un acercamiento oportuno para ir definiendo los requerimientos que existen desde su posición, sin salirse del objetivo principal de la aplicación.
- Después de las reuniones sostenidas, se debe presentar un documento borrador de la Visión del sistema de control. En este documento se trata de recrear, mediante un ejemplo, la interacción que tendría el sistema con los diferentes perfiles de usuarios. Este documento debe circular dentro de la empresa y se deben realizar reuniones internas para que revisen en conjunto el documento en caso de que se omita o agregue algún paso, o también que no esté en el orden correspondiente.
- Después de recibir las observaciones, aprobada y entregada la versión definitiva del documento de la Visión, se debe proceder a la elaboración y entrega de un documento en el que se expongan las funcionalidades. Este es un documento completo que detalla todos los requerimientos de la herramienta tecnológica: perfiles relacionados con la aplicación, fuentes de información que se van a necesitar para el cálculo de indicadores y, funcionalidades que debe tener cada perfil dentro de la aplicación. Este es el documento principal que utilizarán los desarrolladores posteriormente.
- En forma paralela al documento de las funcionalidades, se elaborarán y entregarán los prototipos. Una buena técnica para diseñar los prototipos es la utilización del papel y lápiz. Se conoce como “prototipos en papel”. Esta técnica es más rápida y flexible para hacer los cambios que en un computador. Una vez que esté madura la idea, se digitaliza y se diseña mediante herramientas como Microsoft Visio® para que posteriormente puedan ser presentados al resto de personas.

- En el diseño del prototipo se recomienda mantener uno o máximo dos tipos de caracteres de letras y todo en fondo blanco.
- Se realiza las reuniones necesarias para la evaluación y aprobación de los diferentes prototipos. Es preferible que las aportaciones vayan desde los perfiles más bajos hasta llegar al perfil más alto y lograr de esta manera una total aceptación.

En resumen, este modelo de trabajo se podría recomendar como base práctica para obtener un diseño óptimo de sistemas de control tecnológicos para la gestión de un departamento u organización en general.

### **5.2.2 RECOMENDACIONES A OTROS INVESTIGADORES**

- Cuando se investiga a través del Internet, en los portales que son de interés, se puede suscribir a la fuente de contenidos para recibir información frecuentemente en el correo electrónico de los temas que están relacionados con el proyecto de investigación. A estas fuentes de contenidos se las conoce como fuentes RSS.
- Es recomendable suscribirse a seminarios o webinarios gratuitos o pagados que se los puede recibir directamente desde el computador del trabajo o de la casa para estar al tanto de los temas a investigar.

## REFERENCIAS

**Artal, Manuel. 2007.** *Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores.* 7ma . Madrid : ESIC Editorial, 2007.

**Cokins, G. 2004.** *Performan Management Finding the Missing Pieces (to close the intelligence gap).* New Jersey : John Wiley & Sons Inc., 2004.

**Dalrymple, Douglas J., Cron, William L. and DeCarlo, Thomas E. 2004.** *Sales Management.* 7ma. New York : John Wiley & Sons, 2004.

**Diez de Castro, E, Navarro, A y Peral, Begoña. 2003.** *Dirección de la fuerza de ventas.* Madrid : Editorial Illustated, 2003.

**Diez de Castro, Luis Tomás. 1979.** *La síntesis del proceso directivo: el control.* Madrid : Revista de Economía y Empresa, 1979. Vol. 5.

**Esteban Talaya, Águeda. 2006.** *Principios de Marketing.* 2da Ed. Madrid : ESIC Editorial, 2006. pág. 752.

**Fernández, Alfonso. 2003.** *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Centro para la calidad en Asturias.* Asturias : IDEPA, 2003.

**Johnson, E, Kurtz, D y Scheuing, E. 1996.** *Admiistración de Ventas.* Santafé de Bogotá : McGraw-Hill, 1996.

**Jordan, Miriam. 2009.** La crisis económica global resulta en una caída generalizada de las remesas hacia América Latina. *The Wall Street Journal Digital Network.* [En línea] The Wall Street Journal, 17 de Mayo de 2009. [http://online.wsj.com/public/article/SB123724736003548901.html#mod=2\\_1362\\_leftbox](http://online.wsj.com/public/article/SB123724736003548901.html#mod=2_1362_leftbox).

**Kaplan, Robert y Norton, David. 1997.** *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard .* Barcelona : Gestión 2000, 1997.

**Kerin, B y Hartley, R. 2004.** *Marketing*. México : McGraw-Hill Interamericana, 2004.

**Oliver, R y Anderson, E. 1994.** An empirical test of the consequences of behavior and outcome based sales control systems. Octubre de 1994, Vol. 58.

**Parmenter, D. 2007.** *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. New Jersey : John Willey & Sons, Inc., 2007.

**Piercy, N., Cravens, D. y Morgan, N. 1998.** *Salesforce performance and behaviour-based management processes in business to business sales organizations*. Cambridge : European Journal of Marketing, 1998. Vol. 32.

**Publicaciones Vértice. 2008.** *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. Málaga : Editorial Vértice, 2008.

**Stanton, W., Buskirk, R. y Spiro, R. 2001.** *Ventas: Concepto, planificación y estrategia*. Santafé de Bogotá : McGraw - Hill, 2001.

**Wikipedia. 2008.** Crisis financiera de 2008. *Wikipedia*. [En línea] 2008. [http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_financiera\\_de\\_2008](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_financiera_de_2008).