



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE PROCESOS PARA AUMENTAR LA DISTRIBUCIÓN EN EL  
CANAL TRADICIONAL DE LOS PRODUCTOS DE UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE SNACKS Y CONFITERÍA EN GUATEMALA**

**Luis Alejandro Campollo Mendía**

Asesorado por el Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña

Guatemala, Enero de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE PROCESOS PARA AUMENTAR LA DISTRIBUCIÓN EN EL  
CANAL TRADICIONAL DE LOS PRODUCTOS DE UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE SNACKS Y CONFITERÍA EN GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**LUIS ALEJANDRO CAMPOLLO MENDÍA**

ASESORADO POR EL INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ENERO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	Ing. Ismael Homero Jerez González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO DE PROCESOS PARA AUMENTAR LA DISTRIBUCIÓN EN EL CANAL TRADICIONAL DE LOS PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SNACKS Y CONFITERÍA EN GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha Septiembre 2017.

  
**Luis Alejandro Campollo Mendá**

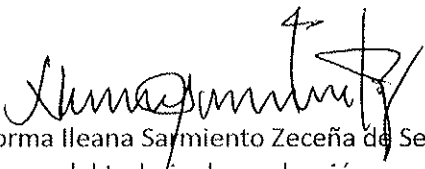
Guatemala, octubre de 2018.

Ingeniero  
Juan José Peralta Dardón  
Director  
Escuela de Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería

Estimado ingeniero Peralta Dardón.

Por este medio le informo que he revisado el informe final del trabajo de graduación titulado: **"DISEÑO DE PROCESOS PARA AUMENTAR LA DISTRIBUCIÓN EN EL CANAL TRADICIONAL DE LOS PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SNACKS Y CONFITERÍA EN GUATEMALA"**, elaborado por el estudiante de ingeniería industrial **Luis Alejandro Campollo Medía**, quien se identifica con **registro académico No. 200313180**, el cual encuentro satisfactorio.

Atentamente,

  
M.Sc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano  
Asesora del trabajo de graduación  
Colegiada Activa No. 4319

*Norma Ileana Sarmiento Zeceña*  
INGENIERA INDUSTRIAL  
COLEGIADA No. 4319



REF.REV.EMI.127.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE PROCESOS PARA AUMENTAR LA DISTRIBUCIÓN EN EL CANAL TRADICIONAL DE LOS PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SNACKS Y CONFITERÍA EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Luis Alejandro Campollo Mendia**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'María Martha Wolford de Hernández', written over a circular stamp.

Inga. María Martha Wolford de Hernández  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2018.

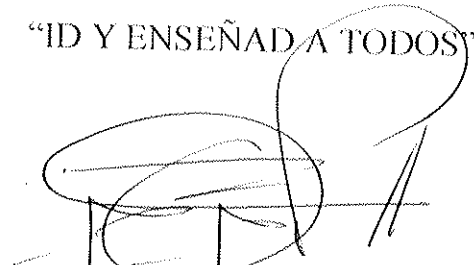
/mgp



REF.DIR.EMI.199.018

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE PROCESOS PARA AUMENTAR LA DISTRIBUCIÓN EN EL CANAL TRADICIONAL DE LOS PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SNACKS Y CONFITERÍA EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario Luis Alejandro Campollo Mendía, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Juan José Peralta Dardón  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2018.

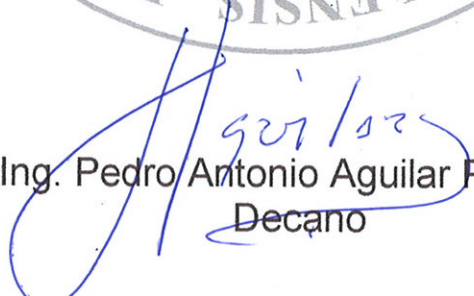
/mgp





El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial del trabajo de graduación titulado: **“DISEÑO DE PROCESOS PARA AUMENTAR LA DISTRIBUCIÓN EN EL CANAL TRADICIONAL DE LOS PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SNACKS Y CONFITERÍA EN GUATEMALA”** presentado por el estudiante universitario: **Luis Alejandro Campollo Mendía** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano



Guatemala, Enero de 2019



## **ACTO QUE DEDICO A:**

**Dios**

Por ser mi guía durante toda mi carrera.

**Mis padres**

Oscar Campollo y Eyda de Campollo, por ser mi ejemplo que seguir adelante y exhortarme siempre a ser mejor. Estoy seguro de que mi papa está celebrando este logro en el cielo.

**Mi esposa**

Karina Legrand. Por ser mi esposa, amiga y cómplice en todo. Este logro en gran parte es de ella también, por todo el apoyo que me brindo para que hoy este sueño sea una realidad.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por darme salud, los medios y el conocimiento para ser un profesional.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser mi casa de estudios en todos estos años inolvidables.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por brindarme los conocimientos para ser un profesional.
<b>Mis Padres</b>	Por ser un ejemplo de dedicación, profesionalismo y compromiso en todo lo que uno hace.
<b>Mi Esposa</b>	Por apoyarme y por confiar siempre en que puedo lograr todo lo que me propongo. Gracias por insistir siempre en que lograría este sueño.
<b>Mi Familia</b>	Por ser parte importante en mi vida y apoyarme en todo momento.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
GLOSARIO .....	VII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN .....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....	1
1.1. Generalidades de la empresa .....	1
1.1.1. Reseña histórica .....	1
1.1.2. Visión y misión .....	9
1.1.3. Servicios de la empresa.....	10
1.1.4. Organigrama.....	11
1.2. Áreas operativas de la empresa .....	12
1.2.1. Administrativa .....	13
1.2.2. Ventas/comercial .....	14
1.2.3. Finanzas .....	14
1.2.4. Soporte técnico.....	15
1.2.5. <i>Marketing</i> .....	15
1.3. Productos que maneja la empresa .....	15
1.3.1. Categorías .....	16
1.3.2. Marcas.....	16
1.3.3. Submarcas.....	16
1.4. Ventas.....	17
1.4.1. Canales y subcanales atendidos .....	17
1.4.2. Importancia de marketing en ventas del canal tradicional ...	17

1.4.3.	Tendencia de las ventas en canal tradicional .....	18
1.5.	Personal de ventas .....	18
1.5.1.	Organigrama.....	18
1.5.2.	Capacitación del personal .....	19
1.5.3.	Incentivos a la fuerza de ventas .....	20
1.5.4.	Estrategias de ventas .....	20
1.5.5.	Plan de ventas.....	21
1.5.6.	Evaluación de fuerza de ventas.....	21
2.	SITUACIÓN ACTUAL DEL CANAL TRADICIONAL.....	23
2.1.	Diagnóstico del canal tradicional .....	25
2.1.1.	Subcanales del canal tradicional .....	25
2.1.1.1.	Análisis de canal detalle.....	26
2.1.1.2.	Análisis de canal mayorista.....	27
2.1.2.	Análisis FODA .....	28
2.2.	Participación en el mercado .....	32
2.3.	Identificación de oportunidades actuales en distribución de las mercadas.....	35
2.3.1.	Distribución en detalle .....	35
2.3.2.	Distribución en mayoreo .....	36
3.	PROCESOS PARA AUMENTAR LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN CANAL TRADICIONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SNACKS Y CONFITERÍA EN GUATEMALA.....	39
3.1.	Estudio de mercado.....	39
3.1.1.	Identificación del problema.....	39
3.1.2.	Objetivos .....	39
3.1.3.	Tamaño de la muestra.....	40
3.1.4.	Diseño de recolección de datos estadísticos.....	42

1.1.1.	Análisis de datos.....	43
1.1.2.	Presentación de resultados .....	46
1.2.	Propuestas para aumentar la distribución .....	47
1.2.1.	Canal en detalle .....	48
1.2.2.	Canal mayorista .....	56
1.3.	Estrategias de venta .....	58
1.3.1.	Estrategias de exhibición .....	58
1.3.2.	Estrategias de distribución .....	60
1.3.3.	Estrategias de promoción .....	61
1.4.	Posicionamiento de la marca .....	63
1.4.1.	Estrategia de precios .....	64
1.4.2.	<i>Share</i> por canal.....	65
1.4.3.	<i>Share</i> por categoría .....	65
1.4.4.	<i>Share</i> por marca .....	65
1.4.5.	<i>Share</i> por submarca .....	66
1.5.	Plan Operativo Anual (POA) .....	66
1.5.1.	Visión .....	69
1.5.2.	Misión .....	69
1.5.3.	Objetivos estratégicos.....	69
1.5.4.	Metas y actividades que deben ejecutarse .....	69
1.5.5.	Programa de distribución y comercialización .....	70
2.	IMPLANTACIÓN.....	73
2.1.	Aprobaciones de la propuesta .....	73
2.2.	Organigrama .....	75
2.3.	Procesos.....	76
2.4.	Puestos.....	77
2.5.	Capacitación a personal de ventas .....	82
2.5.1.	Módulos de inducción .....	83

2.5.2. Módulos informativos.....	84
2.5.3. Módulos formativos .....	86
2.5.3.1. Diseño de guía para capacitación.....	86
2.6. Motivación de fuerza de ventas .....	88
2.6.1. Plan de incentivos .....	88
2.7. Implementación de indicadores .....	93
2.7.1. Selección de indicadores a medir.....	94
2.7.2. Definición de cada indicador.....	95
2.7.3. Factores que intervienen en su medición .....	95
3. MEJORA CONTINUA .....	97
3.1. Seguimiento de indicadores .....	97
3.1.1. Medición de indicadores .....	97
3.1.2. Evaluación de indicadores.....	100
3.2. Auditorías periódicas en puntos de venta.....	101
3.3. Evaluación del personal .....	102
3.4. Reportes semanales de ventas y distribución .....	102
3.5. Mejores prácticas .....	103
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Organigrama actual de la empresa Mondelez .....	12
2. Organigrama de área de ventas Mondelez Guatemala .....	19
3. Diagrama de Ishikawa .....	24
4. Gráfica de participación en canal tradicional año 2014 y 2015 .....	25
5. Gráfica de participación en subcanales del canal tradicional año 2015 ...	26
6. Gráfica de participación en canal detalle de los años 2014 y 2015 .....	27
7. Gráfica de participación de canal mayorista años 2014 y 2015 .....	28
8. Análisis FODA de canal tradicional .....	31
9. Gráfica de <i>share</i> categoría de gomas del año 2015.....	33
10. Gráfica de <i>share</i> categoría de dulces del año 2015 .....	33
11. Gráfica de <i>share</i> categoría de bebidas del año 2015 .....	34
12. Gráfica de <i>share</i> categoría de galletas del año 2015 .....	34
13. Diseño de recolección de datos estadísticos.....	42
14. Tabulación de resultados de encuesta .....	44
15. Flujo de proceso para aumentar el surtido de productos en PDV .....	49
16. Ejecución de exhibidores en punto de venta .....	50
17. Flujo de proceso para colocación y ordenamiento de exhibidores .....	51
18. Tienda modelo, colocación de exhibidores corporativos .....	51
19. Exhibidores secundarios con tiras y bomboneras .....	56
20. Ejemplo de exhibidores correctas.....	60
21. Proceso de aprobación de propuesta.....	74
22. Comparación de organigrama propuesta vs actual .....	76
23. Esquematización de transformación de supervisor a líder .....	80

24.	Proceso de supervisión .....	82
25.	Etapas del proceso inducción de nuevo personal .....	84

## TABLAS

I.	Distribución por categoría de canal detalle .....	36
II.	Distribución por categoría de canal en mayoreo .....	37
III.	Propuesta de promociones a tenderos y consumidor final.....	53
IV.	Exhibiciones secundarias según categorías y tipo de tienda .....	55
V.	Plan Operativo Anual (POA) .....	68
VI.	Programa de distribución y comercialización Mondelez.....	71
VII.	Guía para capacitación .....	87
VIII.	Plan de incentivos de fuerza de ventas en detalle .....	88
IX.	Plan de incentivos de fuerza de ventas en mayoreo.....	89
X.	Porcentaje de incentivos .....	90
XI.	Ejemplo de pago de incentivos .....	91
XII.	Porcentaje de incentivos .....	91
XIII.	Ejemplo 2 de pago de incentivos .....	92
XIV.	Porcentaje de incentivos .....	92
XV.	Ejemplo 3 de pago de incentivos .....	93
XVI.	Reporte de volumen de ventas por supervisor de canal tradicional.....	103



## GLOSARIO

<b>Canal de distribución</b>	Circuito por el cual fabricantes ponen disposición de los consumidores productos para que los adquieran.
<b>Conceptualización de precios</b>	asignación de valores monetarios.
<b>Degustación</b>	Prueba o consumo de un alimento o bebida que generalmente se ofrece al público de forma gratuita.
<b>Hot zone</b>	Zona caliente. Lugar donde se realiza la transacción económica en el punto de venta.
<b>KPIS</b>	Indicador clave de rendimiento, medidor de desempeño.
<b>Material POP</b>	Cualquier objeto que contenga un logo que representa una marca o empresa.
<b>Mercaderista</b>	Vendedor / Promotor o impulsadora de producto.
<b>MT</b>	<i>Modern trade</i> . Canal moderno y/o supermercados.
<b>PDV</b>	Punto de venta, tienda.
<b>Planograma</b>	Representación gráfica del acomodo de mercancías o productos en un área específica.

<b>Sell In</b>	Venta del fabricante o distribuidor al cliente.
<b>Sell Out</b>	Venta del cliente al consumidor final.
<b>Sinergias</b>	Acción de dos o mas causas que generan un efecto superior al que conseguiría con la suma de los efectos individuales.
<b>Temporalidad</b>	Cualidad de lo que es temporal o tiene una duración determinada y limitada.
<b>Tendero</b>	Encargado, propietario o dependiente de tienda.
<b>TT</b>	<i>Traditional trade</i> , canal tradicional.

## RESUMEN

Mondelēz Guatemala es una empresa multinacional estadounidense que se dedica a la comercialización de confitería, galletas y bebidas, cuenta con distribución directa a los canales de detalle, mayoreo y supermercados a nivel nacional. De las 4 categorías que maneja la empresa Mondelēz Guatemala, para la cual se está realizando este trabajo de graduación, 2 son venta por impulso (gomas y caramelos), es decir, las personas que llegan al punto de venta (PDV) no van con la mentalidad de comprar sus productos, pero al verlos disponibles en el PDV se crea una necesidad espontánea no premeditada de adquirirlos y se presentan estrategias de exhibición para potencializar la venta de estos productos.

Las 2 categorías restantes (bebidas y galletas) son de venta planificada, donde el consumidor llega al PDV sabiendo qué producto, marca y sabor en específico quiere adquirir en ese momento. Por esto es una ventaja tener presencia en la mayoría de puntos de venta, para crear esa necesidad tanto espontánea como planificada en los consumidores finales. Estas categorías son las que necesitan mayor énfasis para lograr ser líderes en el mercado.



## INTRODUCCIÓN

Para tener una mejor presencia, las empresas, dentro de su selecta clientela, tienen que tomar una serie de decisiones estratégicas de distribución, las cuales incluyen la administración del canal, a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y, en muchos otros casos, los productos se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final.

Para resolver toda esta serie de actividades de distribución, en este trabajo se diseñaron estrategias que se apliquen a los intermediarios, los cuales son necesarios para poder llegar al consumidor final. Estos intermediarios se conocen como mayoristas y detallistas (tenderos).

La empresa Mondelēz, para la cual se está realizando este trabajo de graduación, trabaja con dos canales de distribución: uno conocido como MT (supermercados y tiendas de conveniencia) y otro como canal tradicional (el cual se divide en mayoreo y detalle).

En el capítulo uno se dará a conocer generalidades de la empresa, se detallará a qué se dedica, cómo surgió, cambios en el tiempo según necesidades hasta su ubicación actual, visión, misión, estructura organizacional, entre otros. Finalmente, esta información ayudará a conocer el tamaño de la empresa, surgimiento, enfoque, metodología de trabajo, recurso disponible y categorías de productos que maneja.

En el capítulo 2 se presentará un diagnóstico del canal tradicional actual y de los subcanales, por medio de análisis FODA, se mostrará la participación actual dentro del mercado por subcanales, así como la identificación de oportunidades con base en la distribución de las marcas por cada uno de los subcanales.

En el capítulo 3 se diseñarán procesos para que puedan ser implementados, obteniendo con ello una mejora en la distribución, crecimiento de venta y aumento de *share* dentro del canal tradicional. Se identificarán diversas estrategias para tener la mejor exhibición y promoción de las marcas, así como el posicionamiento actual del mercado, realizando una estrategia de precios.

En el capítulo cuatro se plantearán aquellos factores que deben ser considerados para hacer viables las propuestas planteadas. Entre estos factores se puede mencionar: las aprobaciones necesarias de las propuestas realizadas, nuevos organigramas, definición de puestos, capacitaciones para motivación a fuerza de ventas, definición e implementación de procesos e indicadores de control.

En el capítulo 5 se presentarán las mediciones que se realizarán a la fuerza de ventas, los indicadores a medir y la evaluación de resultados, así como los reportes y buenas prácticas que deben ser implementados.

De esta forma, al cumplirse la meta con la ejecución del proyecto, será beneficiada la empresa Mondelēz, aumentando la distribución de sus productos con una mayor presencia de los productos en el mercado nacional, generando con ello el crecimiento de vetas.

## OBJETIVOS

### General

Diseñar procesos para aumentar la distribución de los productos en el canal tradicional de una empresa distribuidora de *snacks* y confitería en Guatemala.

### Específicos

1. Determinar la distribución actual de los productos de la empresa en estudio a través de Estudios Nielsen, para identificar oportunidades en el canal tradicional del país.
2. Establecer, mediante un estudio de mercado, el porcentaje de personas que, al no encontrar el producto de la empresa en estudio en punto de venta, cambian de preferencia en marca.
3. Elaborar un plan de incentivos para motivar a la fuerza de ventas.
4. Construir y proponer un organigrama del equipo comercial, diseñando estrategias para la optimización de los diferentes recursos de la empresa, en función de las necesidades y expectativas de los clientes que forman el canal tradicional.
5. Establecer propuestas de estrategias que permitan aumentar la distribución en el canal tradicional.
6. Elaborar una guía de capacitación para toda la fuerza de venta.
7. Proporcionar a la empresa una herramienta que, al ser utilizada, pueda lograr mejoras significativas en sus diferentes indicadores comerciales del canal tradicional.





# 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

## 1.1. Generalidades de la empresa

La compañía Mondelēz International, Inc. tiene su sede en Deerfield, Illinois, un suburbio de Chicago, y es un fabricante de chocolate, galletas, chicles y bebidas en polvo. La empresa se compone de las marcas globales de la antigua Kraft Foods Inc., después de la escisión de sus operaciones de alimentos de América del Norte, en octubre de 2012, donde sigue operando bajo esta marca. La cartera de Mondelēz incluye varias marcas reconocidas como Cadbury, Milka, Toblerone, Nabisco, Oreo, Tang y Trident. El nombre Mondelēz proviene de la contracción de las palabras *Monde* (mundo en francés) y *Delez* como una alternativa a delicioso.

### 1.1.1. Reseña histórica

En la Figura 1 se muestra la historia de las marcas icónicas y compañías heredadas que ayudaron a hacer de Mondelēz International lo que es hoy en día. A continuación, se presenta una breve historia de las fusiones que ha tenido Mondelez a través de los años:

“Adams

- 1927 American Chicle Company abre una fábrica en la Ciudad de México. Hay plantas operando en Long Island City, San Francisco, Toronto y Ciudad de México.
- Una revolucionaria envoltura de chicle es desarrollada, la cual sella toda la frescura original de fábrica en un empaque hermético de aluminio.
- Ahora operan plantas de manufactura de American Chicle Company en Argentina y Venezuela.

- Comienza la producción en la nueva planta de la compañía en Rockford, Illinois en octubre.
- 1962 – Warner Lambert adquiere a American Chicle Company y la renombra American Chicle Group. American Chicle introduce la goma Trident de sabor original. Lanzada en 1960 como una goma azucarada, ahora es un chicle de alta calidad sin azúcar.
- 1964 – Warner Lambert, a través de su filial británica, compra a Halls Bros (Whitefield) Ltd. de *Manchester*, Inglaterra. Hall Bros (fundada en 1893) es fabricante de dulces medicados y otros productos de confitería de azúcar.
- 1972 – Varias de las gomas de mascar Adams se convierten en nuevos paquetes de 8 piezas a sólo 10 centavos.
- 1974 – El precio sugerido al menudeo para Dentyne, Trident, Chiclets y otras marcas de gomas de mascar Adams es ahora de 15 centavos por empaque.
- 1981 – Se cierra la fábrica de Long Island City.
- 1983 – Se inaugura una nueva planta de goma de mascar en Egipto para abastecer a ese país de Medio Oriente.
- 1988 – Se lanza la goma de mascar Bubbalo en Centroamérica, España y Puerto Rico. Se lanza en los Estados Unidos al año siguiente.
- 1989 – Las ventas de gomas de mascar y mentas de Warner Lambert superan la cifra de 1,000 millones de dólares por primera ocasión.
- 1992 – Cerca del 60% de las ventas de confitería de Warner Lambert provienen ahora de países fuera de los Estados Unidos.
- 1994 – En junio, Warner Lambert adquiere a Sailsa S.P.A., una compañía de confitería privada con sede en Italia.
- 1995 – En abril, Warner Lambert adquiere Adams S.A., un fabricante privado de productos de confitería en Argentina.
- 1997 – Warner Lambert cambia el nombre de su unidad de gomas y confitería de American Chicle Group a Adams.
- 2000 – Pfizer Inc. Adquiere a Warner Lambert Company, incluyendo a su división de confitería Adams y sus marcas de gomas de mascar.
- 2003 – En marzo, Cadbury Schweppes completa su adquisición del negocio de confitería Adams de *Pfizer Inc.* El negocio es renombrado Cadbury Adams.
- 2005 – Para celebrar el 135 aniversario de la moderna goma de mascar, Cadbury Adams Estados Unidos relanza tres de sus marcas nostálgicas: Beeman's, Black Jack y, por primera vez en una generación, Adams Sour.

- 2006 – Cadbury Adams introduce una nueva marca de goma de mascar. Stride, “la goma con un sabor ridículamente prolongado”, es lanzada en los Estados Unidos.
- 2008 – Variedades específicas de las gomas sin azúcar Trident, Dentyne Ice y Stride reciben el Sello de Aceptación de la Asociación Dental de los Estados Unidos (ADA por sus siglas en inglés), en reconocimiento su capacidad de prevenir caries mediante el fortalecimiento de los dientes y la reducción de ácidos de la placa.
- 2010 – Kraft Foods Inc. adquiere a Cadbury Adams el 2 de febrero, incluyendo al negocio de gomas Cadbury business.

### Cadbury

- 1824 – A la edad de 22 años, John Cadbury abre su primera tienda de abarrotes junto al negocio de cortinas y seda de su padre ubicado en el #93 de Bull Street, una elegante zona de Birmingham, Inglaterra. John Cadbury vende lúpulos, mostaza y una novedad – cacao y chocolate para beber hecho a base de granos de cacao importados de Centro y Sudamérica, así como de las Indias Occidentales.
- 1831 – Con las crecientes ventas de cacao y chocolate para beber, Cadbury decide producirlos a gran escala. Renta un viejo almacén en Crooked Lane, Birmingham para usarlo como fábrica.
- 1842 – Cadbury ahora vende 16 variedades de chocolate para beber y 11 tipos diferentes de cacao.
- 1847 – Cadbury renta una gran fábrica en el centro de Birmingham en Bridge Street. Su hermano Benjamin Cadbury se une a él y el negocio se convierte en Cadbury Brothers of Birmingham.
- 1853 – Cadbury Brothers abre una oficina de ventas en Londres.
- 1854 – Cadbury Brothers recibe su primera Orden Real el 4 de febrero como “fabricantes de cacao y chocolate para la Reina Victoria”.
- 1861 – John Cadbury padece de su salud y hereda el negocio a sus hijos Richard y George Cadbury. Los jóvenes sólo tienen 25 y 21 años de edad, respectivamente. Batallan para mantener el negocio y trabajan arduamente en la promoción de sus productos al comercio. Su dedicación, además del lanzamiento de nuevos e innovadores productos con mejor calidad, ayudan al negocio a sobrevivir y prosperar.
- 1879 – Ahora con 200 empleados, Richard y George Cadbury necesitan una fábrica más grande. En lugar de buscar otra ciudad, eligen un sitio en un campo verde a cuatro millas del centro de Birmingham en lo que sería llamado Bournville Lane. Existen razones de

negocio prácticas por las cuales el sitio es atractivo: conexiones con canales y vías férreas, carreteras y suministro de agua. Además, los trabajadores pueden vivir en mucho mejores condiciones que en los poblados barrios de Birmingham. La producción de esta “fábrica en un jardín” arranca en septiembre.

- 1899 - Richard Cadbury muere y el negocio se convierte en una sociedad de responsabilidad limitada (private limited Company): Cadbury Brothers Limited. George Cadbury se convierte en presidente de la nueva junta directiva. Para este momento, la fábrica de Bournville tiene más de 2 mil 600 empleados.
- 1921 - Cadbury se convierte en una compañía internacional cuando inaugura su primera fábrica en el extranjero en Tasmania. Pronto inaugura otras fábricas en Canadá, Dublín y Sudáfrica.
- 1949 – Cadbury inaugura una fábrica en India.
- 1955 - Cadbury lanza su primera publicidad televisiva el 22 de septiembre con un anuncio para bebidas de chocolate.
- 1964 - Cadbury adquiere al negocio de confitería con sede en Londres de James Pascall, fabricante del chocolate éclairs.
- 1969 - Cadbury Group Ltd. se fusiona con Schweppes Ltd. para crear Cadbury Schweppes plc.
- 1988 - Cadbury Schweppes adquiere a Chocolat Poulain, fabricante de la marca número 3 de chocolate en Francia en esa época. Esta es la primera gran adquisición en la nueva estrategia de crecimiento de Cadbury a través de la compra de negocios.
- 1989 - Cadbury Schweppes adquiere tanto a Trebor Group Ltd – fabricante de los productos de confitería de azúcar Trebor y Maynards – y a Bassett Foods Plc – fabricante del regaliz Bassetts.
- 2000 - Cadbury Schweppes adquiere a Hollywood, marca líder de gomas de mascar en Francia.
- 2003 - Cadbury se convierte en la compañía de confitería número uno del mundo (y la número 2 en gomas de mascar) con la adquisición en marzo del negocio de gomas de mascar Adams con sede en los Estados Unidos. Esto incluye a las marcas Halls, Dentyne, Trident y a la gama Bubbas de chicle bomba.
- 2008 - La separación de Cadbury y Schweppes se hace efectiva el 7 de mayo, dividiendo a los negocios de confitería y bebidas en dos compañías diferentes. El negocio de confitería es nombrado Cadbury Plc.

- 2010 - El 2 de febrero, Cadbury Plc es adquirida por Kraft Foods Inc. con sede en los Estados Unidos en un acuerdo por 11 mil 500 millones de libras esterlinas.

#### Kraft Foods

- 1909 – J.L. Kraft & Bros. Company es incorporada, con cuatro de los hermanos de J.L. Kraft – Charles, Fred, Norman y John – involucrados en el negocio.
- 1910 – El negocio crece el 125% con respecto al año anterior.
- 1914 – J.L. Kraft y sus hermanos deciden fabricar y vender sus propios productos de queso, por lo que la compañía compra su primera fábrica de quesos en Stockton, Illinois. Este movimiento convierte eventualmente a Kraft en una marca reconocida alrededor del mundo.
- 1924 – Las operaciones de ventas de J.L. Kraft muestran sus primeras señales de expansión global cuando Kraft establece una oficina de ventas en Londres.
- J.L. Kraft & Bros. Co. cambia su nombre a Kraft Cheese Company. J.L. hace pública su compañía y las primeras acciones son negociadas en la Bolsa de Valores de Chicago.
- 1926 – Las ventas netas superan los 36 millones de dólares.
- 1928 – Kraft Cheese Company se fusiona con Phenix Cheese Corporation (establecida en 1880) de Chicago, Illinois, fabricante del queso crema Philadelphia. El nombre de la compañía cambia a Kraft-Phenix Cheese Corporation.
- 1951 – Las ventas de National Dairy Products Corporation, las cuales incluyen a los aderezos, cenas y quesos Kraft, superan la marca de 1,000 millones de dólares.
- 1953 – Ahora más de 200 productos de consumo llevan el nombre Kraft. La compañía opera en 43 estados de EUA y en la capital del país, además de ocho provincias canadienses y tres países en el extranjero (Australia, Inglaterra y Alemania).
- 1957 – Después de casi 30 años de ser subsidiaria de NDPC, Kraft Foods Company oficialmente se convierte en Kraft Foods División de NDPC en junio.
- 1963 – Kraft establece su presencia en Centroamérica, con la apertura de una planta de producción en Panamá.
- 1969 – National Dairy Products Corporation cambia su nombre a Kraftco Corporation para reflejar que la compañía comercializa más que productos lácteos y también su alcance internacional.
- Las ventas superan la cifra de 2 mil 500 millones de dólares.
- 1976 – Kraftco Corporation se convierte en Kraft, Inc. en octubre. La anterior compañía holding con divisiones parcialmente autónomas es reorganizada en una empresa operativa con grupos enfocados en mercados específicos.

- 1985 – Kraft adquiere a Invernizzi S.p.A. de Melzo, Italia, la compañía de quesos más grande en ese país.
- 1986 – Dart & Kraft, Inc. separa sus negocios no alimenticios y cambia su nombre a Kraft, Inc. La nueva Kraft, Inc. incluye a los negocios de alimentos Kraft y a la línea de baterías Duracell.
- 1988 – El negocio de baterías Duracell es vendido a Duracell Holdings Corporation, filial de Kohlberg Kravis Roberts & Co., y Kraft vuelve a ser una compañía “completamente de alimentos” por primera vez en más de 30 años. Kraft, Inc. se convierte en parte de Philip Morris Companies Inc., con fecha efectiva al 7 de diciembre, creando la empresa de productos de consumo más grande del mundo. Kraft deja de cotizar en la bolsa.
- 1989 – En marzo, Philip Morris Companies Inc. combina a Kraft, Inc. con General Foods Corporation (adquirida por Philip Morris en 1985) para formar Kraft General Foods, Inc. (KGF), la compañía de alimentos más grande de los Estados Unidos y Canadá y la segunda más grande del mundo.
- 1990 – Comienza la construcción de las nuevas oficinas centrales de KGF en Northfield, Illinois, las cuales son ocupadas en el verano de 1992. KGF International adquiere a Jacobs Suchard, convirtiendo a la compañía en la número uno de Europa en café tostado y molido y en líder de confitería de chocolate. Esta adquisición también inicia la presencia de Kraft en Argentina.
- 1992 – KGF International compra un negocio de café italiano que incluye a las marcas Splendid y Caramba.
- 1993 – KGF International compra a Freia Marabou, la principal compañía de confitería escandinava y a Terry's of York, una importante empresa confitera del Reino Unido. KGF Europa y Jacobs Suchard son combinadas para formar Kraft Jacobs Suchard, unidad de KGF International.
- Entrando cuidadosamente al mercado recientemente abierto en Europa Central y Oriental, KGF International adquiere a cinco compañías confiteras locales en esa región: Csemege en Hungría, Figaron en Eslovaquia, Kaunas en Lituania, Olza en Polonia y Republika en Bulgaria.
- 1994 – KGF International compra a Ukraina, marca de confitería líder en Ucrania, construyendo su negocio en Europa Oriental.
- 1995 – En enero, Kraft General Foods se reorganiza en una compañía operativa y cambia su nombre a Kraft Foods, Inc. Kraft Foods Norteamérica es reorganizada en 12 divisiones de negocio. Kraft Foods International es reorganizada en cuatro unidades regionales.

- 1996 – En septiembre, Kraft Foods lanza Kraft Interactive Kitchen (ahora kraftfoods.com), un sitio de internet para los consumidores, el cual está dedicado a la buena comida y a las buenas ideas de cocina.
- La presencia de la compañía en Sudamérica es fortalecida con la compra de Lacta, la marca de confitería líder en Brasil.
- 1999 – Kraft adquiere a Mova, un negocio de snacks en Ucrania.
- 2001 – Kraft Foods International fortalece su negocio de café en Europa Central y Oriental, además del Norte de África, a través de la adquisición de varias marcas de café en Bulgaria, Rumania y Marruecos.
- Philip Morris Companies Inc. realiza una oferta pública inicial (IPO por sus siglas en inglés) por las acciones ordinarias Clase A de Kraft Foods Inc., en lo que constituye la segunda IPO más grande en la historia de los Estados Unidos. Después de la IPO, Philip Morris Companies Inc. continúa siendo dueña del 83.9% de las acciones en circulación de Kraft.
- El 13 de junio, las acciones de Kraft Foods Inc. comienzan a cotizarse en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo el símbolo “KFT”.
- Kraft Foods Inc. ahora tiene dos grupos operativos – Kraft Foods Norteamérica y Kraft Foods Internacional – y dos CEOs.
- 2002 – Kraft Foods comienza una importante expansión de sus oficinas centrales mundiales en Northfield, Illinois.
- La compañía compra a una importante empresa australiana de galletas, Lanes Food Group, y al hacerlo obtiene el control de las marcas de Nabisco licenciadas a Lanes desde 1991.
- Kraft Foods adquiere a los negocios de confitería de la empresa alemana Stollwerck AG en Rusia y Polonia.
- Kraft Foods Inc. publica su primer reporte anual y realiza su primera reunión anual de accionistas.
- Kraft Foods compra a la compañía de snacks turca Kar Gida, la cual suma a su portafolio las conocidas marcas de papas fritas Cipso, Pekos, Patos, Critos y Cerezos.
- 2003 – Kraft Foods anuncia una sociedad con Rainforest Alliance, un reconocido líder internacional en conservación del medio ambiente, para apoyar el desarrollo de la producción sustentable de café en México, Colombia, Brasil y Centroamérica.
- En Julio, Kraft Foods anuncia iniciativas globales para ayudar a afrontar los crecientes índices de obesidad. Estos compromisos se unen a varias acciones que la compañía está emprendiendo para enfocarse en cuatro áreas clave: nutrición, prácticas de mercadotecnia, información al consumidor, así como defensa y diálogo públicos.

- En septiembre, Kraft Foods Norteamérica adquiere el cereal Back to Nature y los negocios de granola de Organic Milling, Inc., una fabricante privada de productos naturales.
- Kraft Foods International adquiere a Family Nutrition Company S.A.E., productor líder de galletas y pastelillos en Egipto.
- Philip Morris Companies Inc., compañía matriz de Kraft Foods Inc., cambia su nombre a Altria Group, Inc.
- En diciembre, Kraft Foods abandona su estructura con dos CEOs y unifica a la compañía bajo un solo equipo de liderazgo global y un solo CEO.
- 2004 – En enero, Kraft Foods Inc. anuncia una nueva estructura organizacional global conformada por tres entidades: el grupo de mercadotecnia y desarrollo de categorías globales, unidades comerciales basadas en zonas geográficas y funciones corporativas.
- 2005 – Kraft Foods International se expande a Croacia y Eslovenia, elevando a 70 el número total de países donde la compañía ahora tiene operaciones.
- La región Latinoamérica de Kraft Foods International cuenta ahora con su propio centro de Investigación y Desarrollo, donde nuevos productos y empaques son desarrollados y probados – el Centro de Investigación y Desarrollo de Kraft se inaugura en Curitiba, Brasil durante el mes de enero.
- Kraft Foods Inc. se une al Índice de Sustentabilidad Dow Jones para los Estados Unidos y Norteamérica. Este índice monitorea “el desempeño financiero de compañías líderes conducidas de forma sustentable a nivel mundial”.
- 2006 – Kraft anuncia planes para construir una planta procesadora de café cerca de San Petersburgo, Rusia. Las marcas de café soluble Jacobs, Carte Noire y Maxim, serán producidas en la nueva planta a partir del otoño de 2007.
- El 26 de junio de 2006, la Junta Directiva de Kraft Foods Inc. anuncia el nombramiento de Irene Rosenfeld como CEO.
- Kraft anuncia que construirá una planta en Bahrein en septiembre de 2006. La fábrica producirá los quesos Kraft en latas y frascos, además de las bebidas en polvo Tang. Los productos serán exportados a toda la región de Medio Oriente.
- 2007 – Kraft Foods Inc. se convierte en una compañía completamente independiente el 30 de marzo, como resultado de su separación de Altria Group, Inc. Las acciones de Kraft Foods Inc. comienzan a cotizarse en la Bolsa de Valores de Nueva York el 2 de abril.
- Kraft Foods adquiere al negocio global de galletas de la francesa Group Danone en noviembre. Esta operación involucra a marcas líderes como LU, TUC y Prince, además de



operaciones en más de 20 países, incluyendo 32 plantas de manufactura. Kraft Foods es ahora la compañía fabricante de galletas líder en el mundo.

- 2008 – Kraft Foods Inc. (KFT) reemplaza a American International Group Inc.(AIG) en el Índice Industrial Dow Jones, al momento de comenzar a cotizar sus acciones el 22 de septiembre.
- Kraft Foods es nombrada la “Compañía Más Innovadora 2007/2008” por Consumer Goods Technology. Este premio reconoce a la compañía de productos de consumo que continuamente genera crecimiento a través de nuevos productos e innovación en procesos.
- 2009 – La división de Viajes Mundiales de la compañía se convierte en una compañía independiente con fecha efectiva al 20 de abril. Este cambio es parte de la reorganización de la estructura de la empresa en Europa.
- 2010 – El 2 de febrero, Kraft Foods adquiere a la británica Cadbury Plc por 18 mil 500 millones de dólares. La combinación de Kraft Foods y Cadbury crea una potencia global en snacks, confitería y comida rápida. La integración de las dos compañías comienza de forma inmediata.
- 2011 – Kraft Foods celebra la inauguración de su nueva fábrica en Trostyanets, región Sumy, Ucrania en el mes de noviembre. La fábrica producirá las galletas TUC, Oreo y Barni para el mercado ucraniano, así como para Rusia y los países de Europa Oriental y Asia Central.
- El 4 de Agosto, Kraft Foods anuncia su intención de “dividirse” para crear dos compañías públicas independientes.
- 2012 – El 1 de octubre la separación se hace efectiva, creando dos empresas separadas: Mondelez International, Inc., la compañía global de snacks, y Kraft Foods Group, Inc., la compañía norteamericana de abarrotes<sup>1</sup>.

### **1.1.2. Visión y misión**

- Visión

“Somos una compañía que ha sido construida con un claro enfoque: ¡crear alegría!  
Brindar momentos deliciosos a tu vida con las marcas de alimentos favoritos del mundo.

---

<sup>1</sup> Mondelez International. *Información sobre la empresa*. [www.mondelezinternational.com](http://www.mondelezinternational.com). Consulta: 2018.

Nuestros productos despiertan los sentidos y dan brillo a tu día. Fabricamos productos que hacen sonreír a la gente. Endulzamos, energizamos e impulsamos tu día. Pequeños momentos encantadores, cada uno construido con un propósito principal: hacer tu día delicioso y llenar el mundo de alegría. Crear deliciosos momentos de alegría... ése es nuestro sueño. Eso es lo que nos guía”.

- **Misión**

“Colaborar con los mejores proveedores y ser reconocido como un defensor y líder de la diversidad de proveedores.

Mondelēz cuenta con 7 valores que son la base y guía de todo lo que se realiza:

1. Inspiramos confianza
2. Actuamos como dueños
3. Lo hacemos simple
4. Discutimos, decidimos y damos resultados
5. Decimos las cosas como son
6. Somos abiertos e inclusivos
7. Lideramos con la mente y el corazón”.

### **1.1.3. Servicios de la empresa**

Los servicios que presta la empresa Mondelēz en Guatemala son los siguientes:

- Distribución de producto

Llegando a los 3 canales que se manejan con la fuerza de vetas: canal tradicional, canal mayorista y canal moderno.

- Impulsación

Por medio de comerciantes que están presentes en los principales puntos de venta, haciendo labor de degustación, impulso y algunas actividades especiales que los clientes solicitan en casos puntuales por temporalidad, lanzamientos, aniversarios, degustación, baja rotación de algunos productos, etc.

- Venta

Servicio a cargo de los promotores de venta que consiste en exhibición, distribución y venta de toda la gama de productos que maneja la empresa Mondelēz en Guatemala.

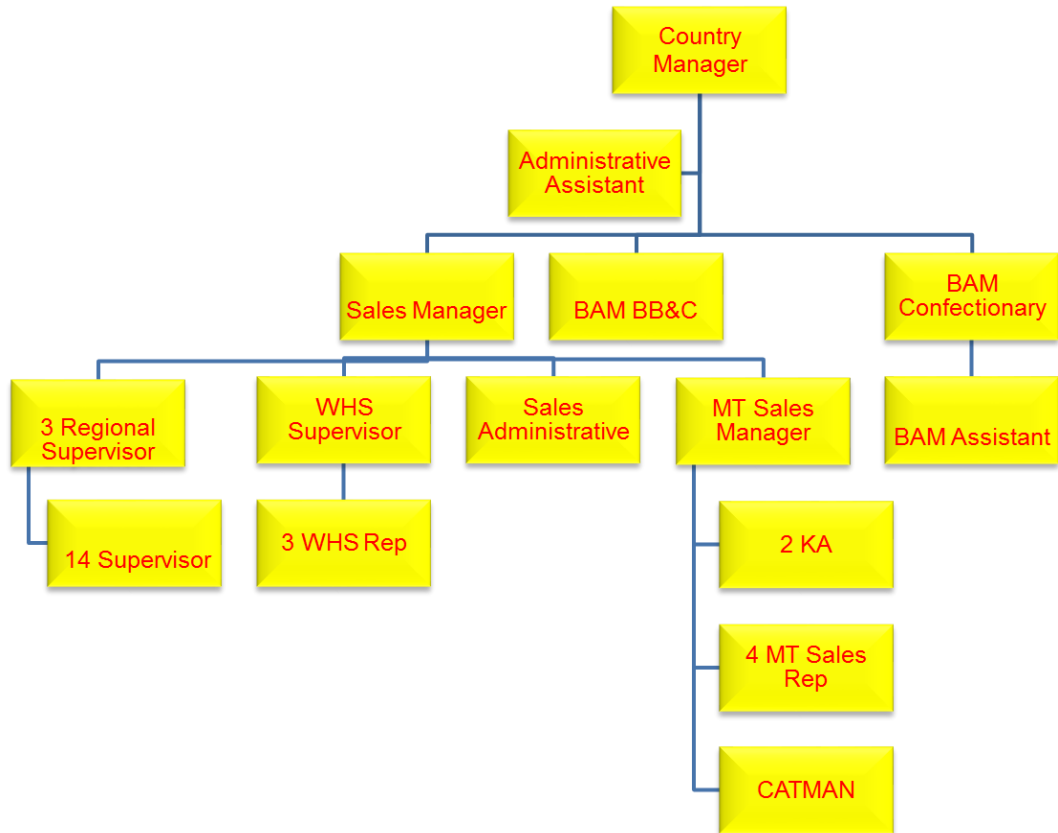
- *Merchandising*

Equipo que coloca afiches en los puntos de venta para mantener la presencia de las marcas en la mente del consumidor.

#### **1.1.4. Organigrama**

El organigrama que se tiene actualmente en Guatemala está conformado de la siguiente manera:

Figura 1. Organigrama actual de le empresa Mondelēz Guatemala



Fuente: Mondelēz Guatemala.

## 1.2. Áreas operativas de la empresa

La empresa cuenta con varias áreas operativas para llevar a cabo todo el proceso que conlleva la venta de productos de consumo masivo. Las principales áreas operativas son las siguientes:

- Área administrativa
- Área comercial / Ventas
- Área financiera
- Área de soporte técnico
- Área de *marketing*

### **1.2.1. Administrativa**

Esta área tiene como finalidad administrar o manejar de la mejor forma los recursos de una empresa y convertirse en el socio comercial de confianza de sus compañeros, proporcionándoles procesos estables y seguros para que puedan desempeñar su trabajo diario con eficacia. El área administrativa está compuesta por los siguientes puestos:

- Asistente administrativa: encargada de gestionar los procesos internos de la empresa que tienen que ver con la administración de las diferentes áreas de negocio y compra de insumos de oficina.
- Recursos humanos: es el área de todo lo relacionado con el personal de la empresa, tiene como finalidad conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características estén de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo. Entre sus principales funciones están: contratación, capacitación, relaciones laborales, sueldos y salarios, prestaciones, higiene y seguridad industrial y planeación de reclutamiento.
- Recepcionista: es la persona encargada de recibir llamadas y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa, así como efectuar las llamadas que sean requeridas de los usuarios, enviar, recibir y archivar documentos varios, tramitar solicitudes requeridas, llevar registros, gestionar, recibir y distribuir

la correspondencia externa e interna, recibir a los visitantes, proporcionar y coordinar la atención requerida por parte del personal indicado y velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad, establecidas a lo interno de la empresa.

- Personal de limpieza: responsable de mantener las áreas limpias e higiénicas, y supervisar constantemente la ejecución de las mismas para mantener un ambiente limpio y sano.

### **1.2.2. Ventas / Comercial**

Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la empresa, a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas, está encargada de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas y aplicando las técnicas y políticas de venta acordes con el producto que se desea vender. Entre sus funciones están: distribución física, estrategia de ventas, financiamiento, publicidad, relación con los pulperos, exhibición, planograma, entre otras.

### **1.2.3. Financiera**

El área financiera es la encargada de obtener los fondos y recursos del capital que se utiliza para lograr los objetivos de la empresa, cuidando e invirtiendo los valores y suministros, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada una de las áreas de trabajo, logrando así funcionar debidamente. Esta área está conformada por los siguientes puestos: gerente financiero, coordinador de área y contralor general.

#### **1.2.4. Soporte técnico**

Las funciones generales que realiza el área de soporte técnico son: servicio de correo electrónico, manejo de contraseñas y usuarios, plataforma virtual, administración de telefonía móvil, seguimiento de las políticas en el servicio de Internet, asesoría a usuarios en temas informáticos, control y manejo de virus, instalación de *software*, llevar el inventario de *hardware* y *software* de la empresa.

#### **1.2.5. Marketing**

El área de *marketing* debe cumplir con el proceso de planeación, ejecución de precios de todos los productos que comercializa la empresa, promoción y distribución de material POP. Es una función transcendental, ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es analizar el mercado y buscar las mejores soluciones para incrementar las ventas y garantizar la satisfacción de los consumidores.

Entre sus funciones están: realizar análisis de mercado, control de precios de la competencia, creación de campañas al consumidor y establecimiento de promociones para los diferentes canales de distribución.

### **1.3. Productos que maneja la empresa**

La empresa maneja alrededor de 130 productos clave de diversas categorías.

### **1.3.1. Categorías**

La empresa Mondelez comercializa sus productos en cuatro categorías, dos de ellas están clasificadas dentro del área de abarrotes y dos dentro del área de gomas y caramelos. Estas categorías son:

- *Beverages* (bebidas)
- *Biscuits* (galletas dulces y saladas)
- *Gums* (gomas de mascar)
- *Candies* (caramelos)

### **1.3.2. Marcas**

Entre las principales marcas que se comercializan en Guatemala por parte de Mondelez en los diferentes canales de distribución se tienen:

- Trident
- Clorets
- Halls
- Oreo

### **1.3.3. Submarcas**

Cada marca tiene diferentes submarcas para poder abarcar todos los diferentes segmentos del mercado, con base en el poder adquisitivo que se maneja en Guatemala. Entre las principales submarcas que se comercializan en Guatemala se tienen:



- Trident: Trident 4s, Trident Slab, Trident Value Pack
- Halls: Halls Barra y Halls Pastilla
- Oreo: regular y tubo
- Clorets: pastilla (2s) y cajetilla (12s)

#### **1.4. Ventas**

El área comercial o ventas atiende los diferentes canales de distribución abarcando la totalidad del área geográfica del país, con fuerza de ventas propia.

##### **1.4.1. Canales y subcanales atendidos**

Actualmente se atiende a dos canales de distribución: canal moderno y canal tradicional. El canal tradicional se divide en dos subcanales: canal mayorista y canal minorista, más conocido como tenderos (canal de detalle).

En la actualidad el subcanal minorista cuenta con una base de clientes a nivel nacional de aproximadamente 75 000 puntos de venta, y el subcanal mayorista cuenta con una base a nivel nacional de 90 clientes, estando la mayoría en la Ciudad Capital y Quetzaltenango.

##### **1.4.2. Importancia de *marketing* en ventas del canal tradicional**

El *marketing* en el canal tradicional es de suma importancia para generar tanto *sell in* como *sell out* de los productos de consumo masivo, ya que, con el apoyo de publicidad, material POP y dinámicas comerciales, se mantiene la marca en la mente del consumidor, logrando con ello posicionarse como líderes en el mercado en las categorías que maneja la empresa.

### **1.4.3. Tendencia de las ventas en canal tradicional**

El canal tradicional (tenderos y mayoreo) representa un 76 % de las ventas netas totales en el país. La tendencia que presenta este canal es positiva, ya que año con año la participación aumenta considerablemente. Cada día tiene mayor importancia tener presencia de todos los productos en la totalidad de clientes, tanto mayoristas como tenderos.

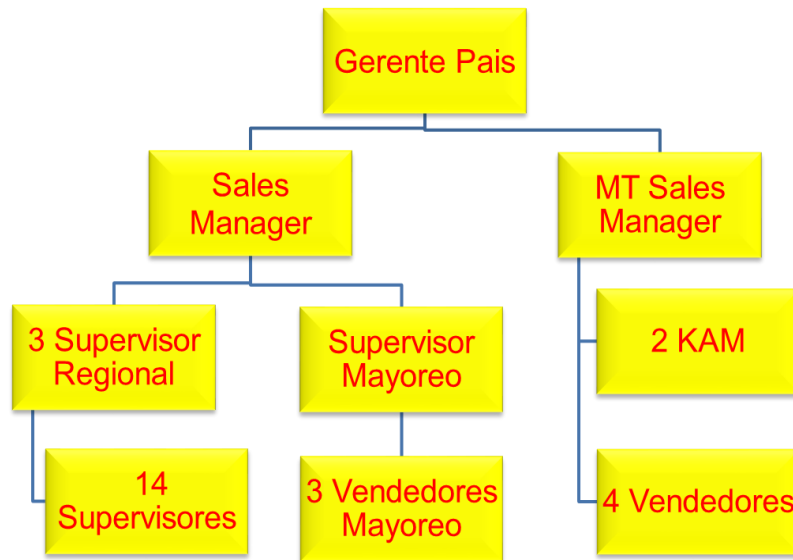
## **1.5. Personal de ventas**

El personal de ventas es una de las partes más importantes de una empresa, ya que son los generadores de ingresos por medio de la venta de los productos. Sin el equipo de ventas sería imposible tener presencia y construir marca en el país.

### **1.5.1. Organigrama**

El organigrama de ventas se presenta en la figura 2:

Figura.2 Organigrama del área de ventas de Mondeléz Guatemala



Fuente: Mondeléz Guatemala.

### 1.5.2. Capacitación del personal

La capacitación del personal se realiza mensualmente, ya que tanto las secciones de recursos humanos como de *marketing* utilizan este recurso para instruir, capacitar e informar, manteniendo el nivel de conocimientos en el personal sobre las características de los productos y las técnicas de ventas. Estas capacitaciones consisten en reuniones en las diferentes regiones del territorio nacional, iniciando con información sobre los resultados de ventas del mes anterior y los objetivos del nuevo mes. Posteriormente se realizan talleres para lograr la sinergia entre los equipos: comercial, *marketing* y recursos humanos, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.

### **1.5.3. Incentivos de la fuerza de ventas**

Los incentivos de la fuerza de ventas del canal tradicional varían dependiendo del subcanal. En el canal minorista (tendero) el promotor de venta gana un determinado porcentaje, el cual ha sido establecido según políticas de la empresa, dependiendo de las ventas generadas. Este incentivo va ligado a la recuperación de cartera de este. En el canal mayorista el incentivo que se maneja va atado al *sell in* que se tiene por categoría, mensualmente se les comunica el objetivo por categoría y marca que deben buscar.

Los objetivos para realizar este programa de incentivos son: motivar a la fuerza de ventas, lograr el enfoque de los productos, construir espíritu de equipo, capitalizar la naturaleza competitiva del equipo de ventas e incrementar los *kpis*.

### **1.5.4. Estrategias de ventas**

Las estrategias de venta en el canal tradicional en las categorías de gomas y caramelos, específicamente, consiste en que todos los productos estén colocados en un lugar muy cercano al área donde se realiza la transacción económica (donde el cliente paga y recibe el vuelto de lo que compra), a lo cual se le llama *hot zone*, ya que todos los productos son clasificados como de impulso, lo cual significa que el mayor porcentaje de clientes que visitan la tienda no llegan con la necesidad de adquirirlos, pero al verlos se les crea la necesidad adquisitiva de consumirlos, transformándose en clientes potenciales.

Con las otras dos categorías, bebidas y galletas, dado que la marca no es líder en el mercado, la estrategia es que los productos se exhiban a la par de

las marcas líderes, con esto se gana que los clientes logren visualizar y memorizar los productos, puedan compararlos con las otras opciones y considerar las ventajas que pueden llegar a obtener si eligen consumir los productos de Mondelēz.

#### **1.5.5. Plan de ventas**

El plan de ventas consiste en construir itinerarios mensuales por parte de los supervisores de cada región, en los cuales se detallan los clientes a visitar por los promotores de ventas para cumplir con la meta de visitas que deben realizarse diariamente. Además de los itinerarios, el plan de ventas consiste en realizar una lista de los recursos y suministros que cada promotor de ventas debe tener para poder realizar una exitosa labor. Dicha lista incluye: catálogo actualizado de productos, fotos de planograma, suministros de limpieza para el exhibidor modular, inventario de producto, material POP o afiches. Cumpliendo con el itinerario asignado y con los suministros necesarios para realizar las visitas respectivas se proyecta cumplir con los *kpis* mensuales.

#### **1.5.6. Evaluación de fuerza de ventas**

Mensualmente se realizan evaluaciones en el *trade* para corroborar la puesta en práctica de lo enseñado en las capacitaciones mensuales, llevando un registro detallado con puntuaciones de cada uno de los promotores de ventas del canal minorista. Este registro facilita la determinación de los mejores vendedores por región para otorgarles un incentivo bimensual. Estos incentivos pueden variar por temporadas y pueden ser:

- Mejor vendedor gana.
- Alcanza y supera la cuota.
- Concursos y/o certificados de regalos.

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DEL CANAL TRADICIONAL

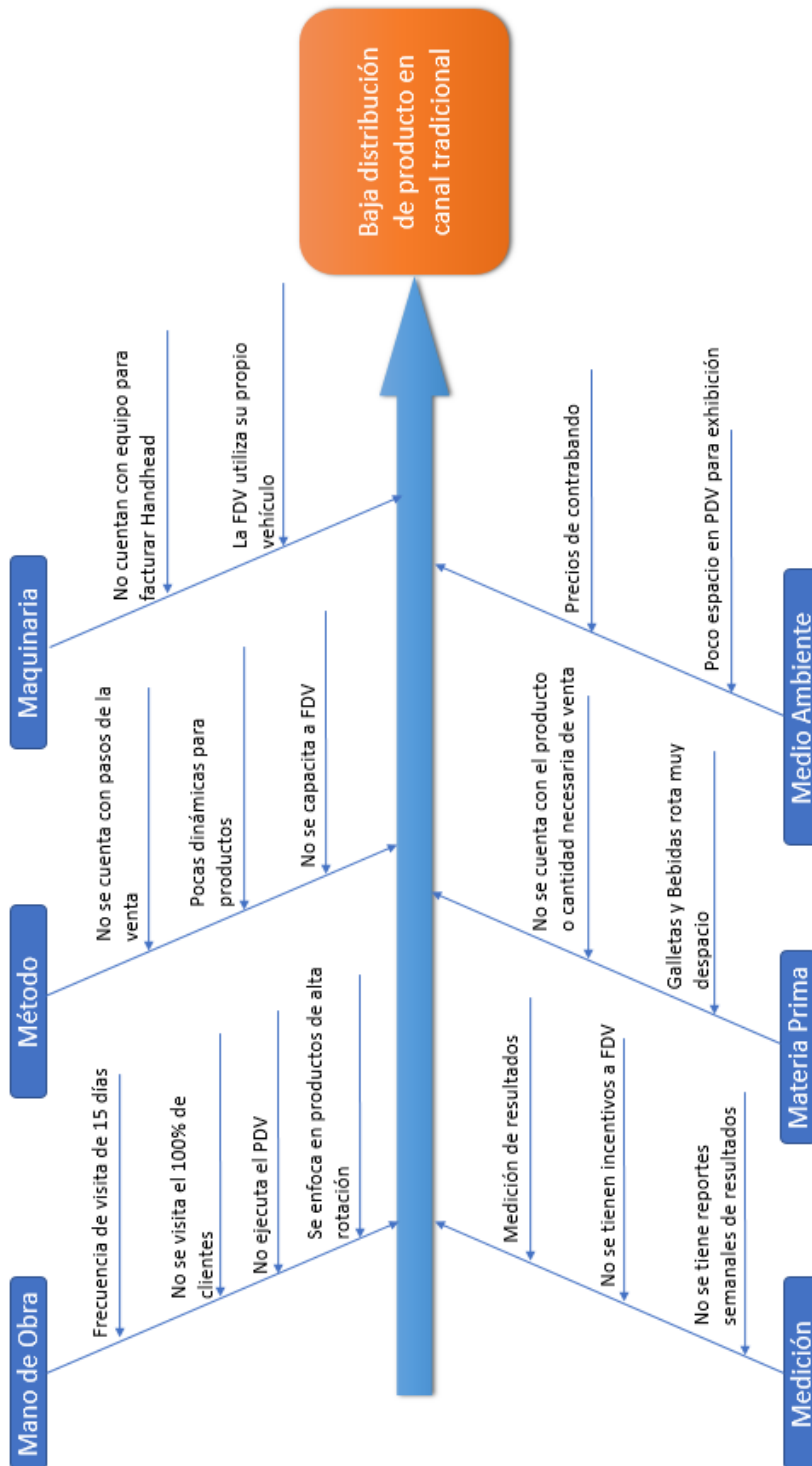
La empresa Mondelēz cuenta con 90 vendedores en el canal detallista y 3 vendedores en el canal mayorista. El diferencial de precio entre subcanales debería ser no mayor al 10 %. Los productos de gomas y caramelos ingresan al país por contrabando, lo que afecta el precio para el cliente, ya que llegan en algunos casos 20 % por abajo del precio de lista que se maneja.

En las tiendas de barrio el espacio que tienen para exhibición es reducido, por lo que se deben buscar nuevos métodos de exhibición que optimicen el espacio y a la vez se logre una mayor presencia de la marca en cada punto de venta. Las categorías con menor distribución en el punto de venta son galletas y bebidas, esto debido a que la rotación del producto es más lenta que los productos de impulso como gomas y caramelos.

El vendedor actualmente se enfoca en los productos con mayor venta, aunque esto signifique un surtido limitado de sabores en el cliente, ya que no cuenta con promociones masivas al consumidor final para fidelizarlos con la marca. Los vendedores no realizan ejecución en el punto de venta, por lo cual los exhibidores corporativos que se tienen en el cliente no son trabajados por la fuerza de ventas y tienden a no contar con el producto bien exhibido.

La fuerza de ventas tiene una frecuencia de 15 días, lo que deja el mercado desabastecido, ya que los tenderos cuentan con presupuesto para adquirir producto que cubra una semana de venta.

Figura 3. Diagrama de Ishikawa



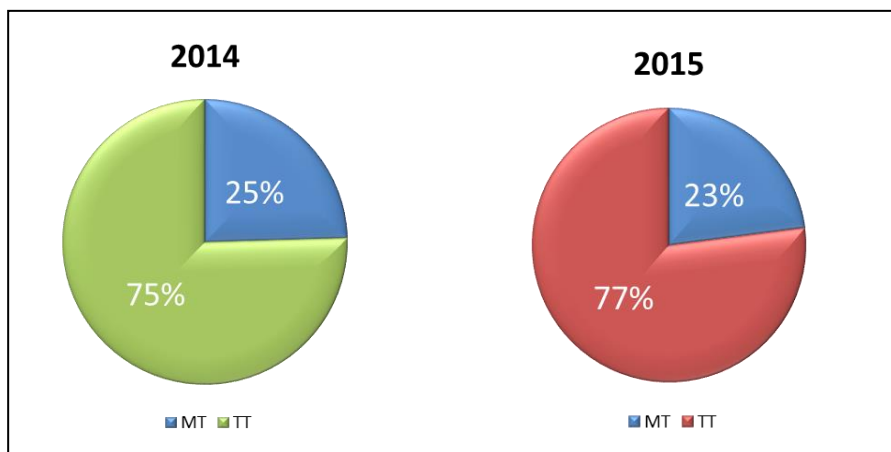
Fuente: observación de la situación actual del canal tradicional.



## 2.1. Diagnóstico del canal tradicional

Cada año este canal gana más importancia para la empresa (ver figura 4), se puede apreciar una ganancia adicional del 2 % con respecto al canal moderno. De allí la importancia de aumentar la presencia de productos en el canal tradicional y aprovechar esta tendencia. La venta del canal tradicional ha aumentado gracias al ingreso de nuevos productos de la categoría de gomas y caramelos que se manejan en esta canal. A continuación, se presenta la gráfica de cómo ha variado el porcentaje de participación de cada canal:

Figura 4. **Gráfica de participación en canal tradicional de los años 2014 y 2015 MT (canal moderno) TT (canal tradicional)**



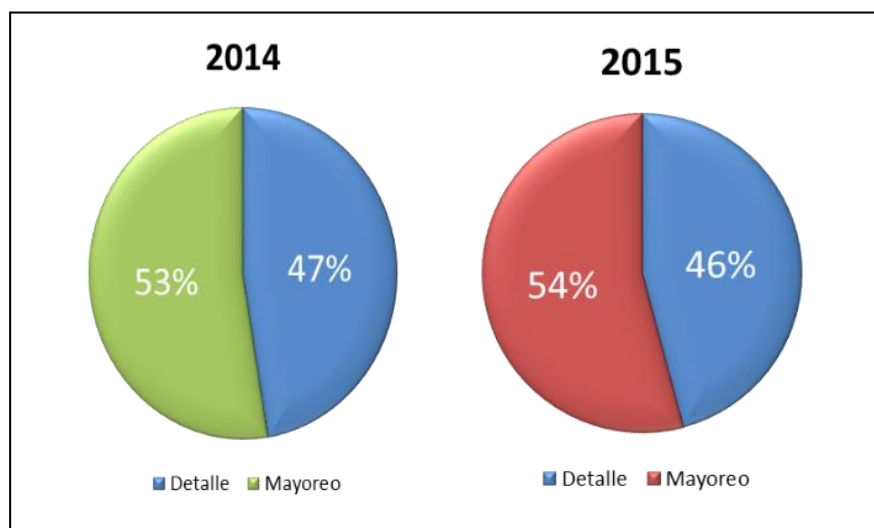
Fuente: SAP Mondelēz Guatemala.

### 2.1.1. Subcanales del canal tradicional

El canal tradicional está compuesto por dos grandes subcanales que son: detalle y mayoreo. A continuación, se puede apreciar cómo ha variado la participación entre los diferentes canales (ver figura 5), tomando como ejemplo los años 2014 y 2015, creciendo en 1 % el canal de mayoreo con respecto al

canal de detalle. Esto ocurre debido a que al tendero está migrando a comprar más con los mayoristas de todo el país, para abastecer sus tiendas de producto.

Figura 5. **Gráfica de participación en subcanales del canal tradicional de los años 2014 y 2015**

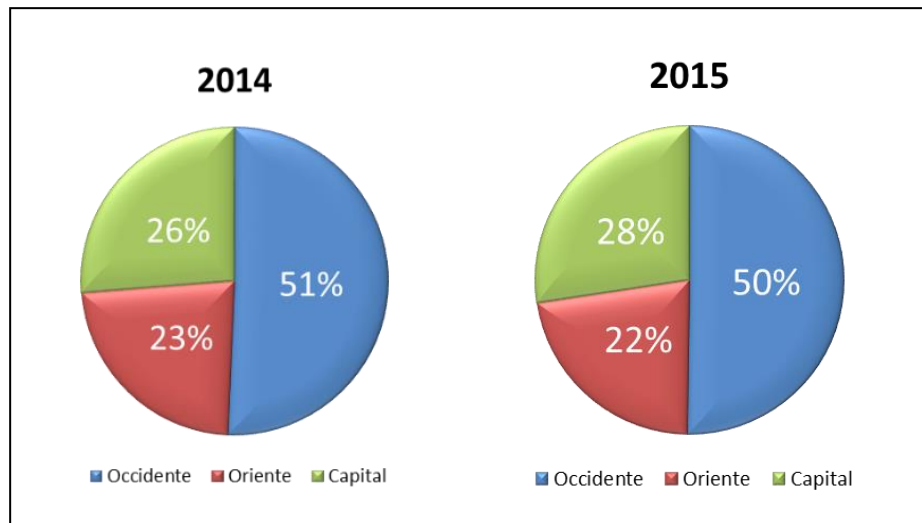


Fuente: SAP Mondelēz Guatemala.

#### **2.1.1.1. Análisis del canal de detalle**

El canal de detalle está compuesto por tres regiones del territorio nacional, entre las cuales se pueden mencionar: Capital, Occidente y Oriente. En la gráfica (ver figura 6) se puede observar cómo la región de la capital es quien gana mayor participación, pues aumentó 2 % del 2014 al 2015. Estos resultados muestran cómo empieza a crecer el mercado de la capital debido a que es la región que tiene mayor enfoque, por tener mayor cantidad de puntos de venta y clientes con alto poder adquisitivo.

Figura 6. **Gráfica de participación en canal de detalle de los años 2014 y 2015**

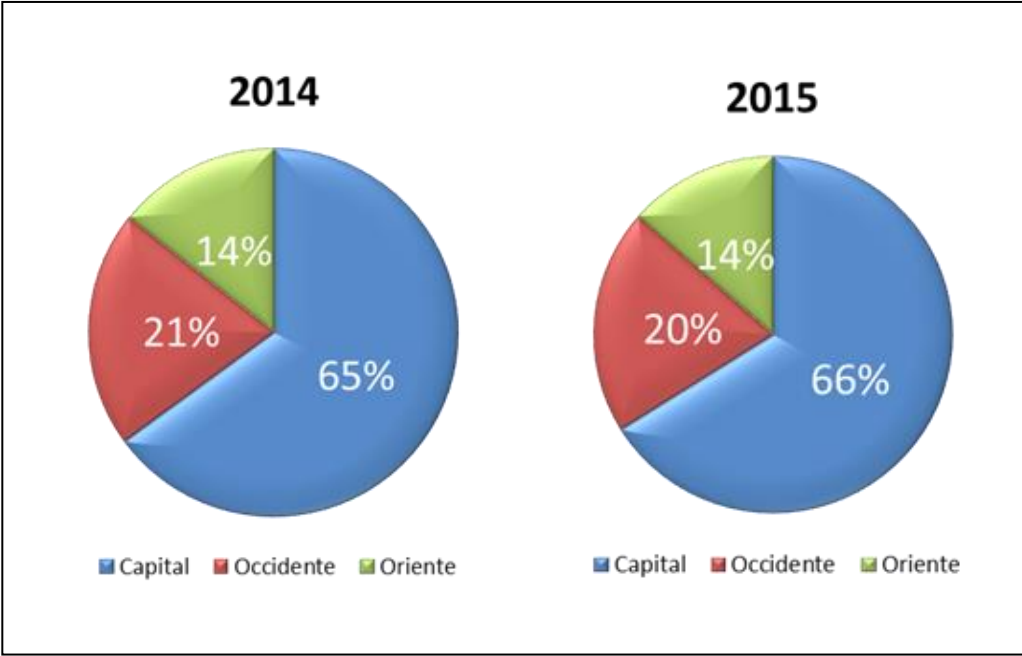


Fuente: SAP Mondelēz Guatemala.

#### **2.1.1.2. Análisis del canal mayorista**

Este canal está tomando mucha importancia, ya que la tendencia de los tenderos es comprar directamente en los mayoristas, ya que ofrecen precios mas económicos por el volumen de compra. El canal de mayoreo se encuentra sesgado a la capital, dado que en esta región se encuentran ubicados los más grandes mayoristas, quienes distribuyen a su vez a mayoristas y semimayoristas del interior del país.

Figura 7. Gráfica de participación en canal mayorista. Años 2014 y 2015



Fuente: SAP Mondeléz Guatemala.

**2.1.2. Análisis FODA**

El análisis de la situación de la empresa, a través de la metodología del FODA, características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades), ayuda a determinar las ventajas competitivas de la empresa.

Con el análisis del FODA se puede apreciar lo siguiente:

- Fortalezas

- Empresa líder en categorías de gomas y caramelos.
- Excelente relación de fuera de ventas con tenderos.
- Marcas reconocidas a nivel mundial.
- Alta variedad de productos.
- Exhibidores corporativos diseñados para el área de mostrador.

- Oportunidades

- Espacios reducidos para exhibición.
- Frecuencia de visitas quincenales, por lo cual se presentan desabastos en algunos clientes.
- Poca distribución horizontal de productos.
- Percepción positiva de las marcas de Mondelez en el mercado.
- Categorías que presentan crecimientos en el mercado del país.
- Crecimiento de clientes potenciales en el país.

- Debilidades

- No se visita el 100 % de clientes.
- Alta rotación de vendedores.
- Enfoque en productos *top* y no en la variedad de sabores.
- No se cuenta con medición semanal de resultados.
- No cuenta con incentivos a fuerza de ventas.
- No se tienen promociones al tendero o consumidor final.
- Diferencial de precio entre canales.

- Amenazas
  - Precios de competencia están por debajo del promedio.
  - Ingreso de productos de contrabando.
  - Tenderos están más renuentes a colocar exhibidores en el mostrador.
  - Delincuencia en el país.

La matriz de análisis FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Esta herramienta permite conformar un cuadro de la situación actual, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que ayuda, en función de ello, a tomar decisiones acordes con los objetivos formulados. De este análisis se concluye las siguientes estrategias a seguir:

- Estrategia F-O: aprovechar la buena relación de la fuerza de ventas con los tenderos y lo conocidas que son las marcas del portafolio de Mondelez para tener una mayor gama de productos exhibidos correctamente en cada punto de venta
- Estrategia D-O: incentivar a la fuerza de ventas con premios a los vendedores que cumplan con el 95 % de clientes visitados, asegurando llegar a más puntos de venta.
- Estrategia F-A: implementar planes de fidelización de los tenderos dando descuentos en productos de alta rotación, para ser competitivos en el mercado y bloquear al contrabando.
- Estrategia D-A: capacitar a la fuerza de ventas sobre los diferentes exhibidores corporativos y el beneficio de tener el producto correctamente exhibido en el mostrador.

Figura 8. Análisis FODA del canal tradicional

FACTORES INTERNOS		Fortalezas Internas (F)	Debilidades Internas (D)
FACTORES EXTERNOS	<b>Oportunidades Externas (O)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Empresa líder en categorías de gomas y caramelos</li> <li>· Excelente relación de fuera de ventas con tenderos</li> <li>· Marcas reconocidas a nivel mundial</li> <li>· Alta variedad de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No se visita el 100% de clientes</li> <li>· Alta rotación de vendedores</li> <li>· Enfoque en productos <i>top</i> y no en la variedad de sabores</li> <li>· No cuenta con incentivos a fuerza de ventas</li> </ul>
	<b>Amenazas Externas (A)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Espacios reducidos para exhibición</li> <li>· Frecuencia de visitas quincenales por lo cual se presentan desabastos en algunos clientes</li> <li>· Poca distribución horizontal de productos</li> <li>· Percepción positiva de las marcas de Mondelez en el mercado</li> </ul>	<p>Incentivar a la fuerza de ventas con premios a los vendedores que cumplan con el 95% de clientes visitados asegurando llegar a más puntos de venta.</p> <p>Capacitar a la fuerza de ventas sobre los diferentes exhibidores corporativos y el beneficio de tener el producto correctamente exhibido en el mostrador.</p>

Fuente: observación de la situación actual del canal tradicional de Mondelez.

## 2.2. Participacion en el mercado

La participación de mercado (*share*) es el porcentaje de ventas que tiene un producto específico en el mercado. El porcentaje de participación de un producto es igual al valor de sus ventas absolutas dividido entre las ventas totales del mercado, multiplicado por 100.

$$\text{Participación de mercado \%} = \frac{\text{Total ventas empresa (valores monetarios)}}{\text{Total ventas del mercado (valores monetarios)}}$$

En el año 2015 la participación de las categorías que maneja Mondelez son las siguientes:

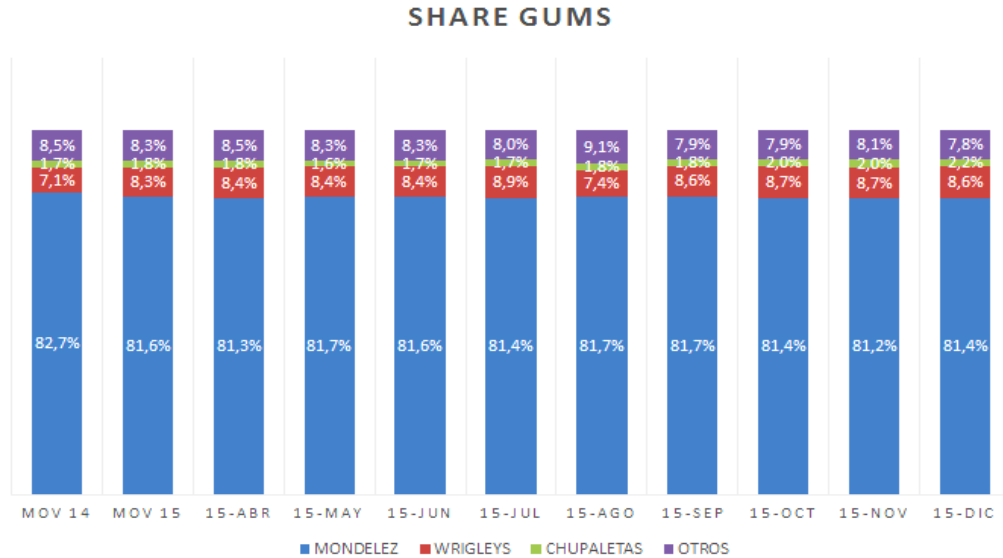
- Categoría de gomas 81,4 %
- Categoría de dulces 39,1 %
- Categoría de bebidas 17,2 %
- Categoría de galletas 6,8 %

Los que muestra que las categorías de bebidas y galletas son las que tienen menos participación de mercado.

Se muestra el porcentaje de participación que se tiene en el mercado para las diferentes categorías:

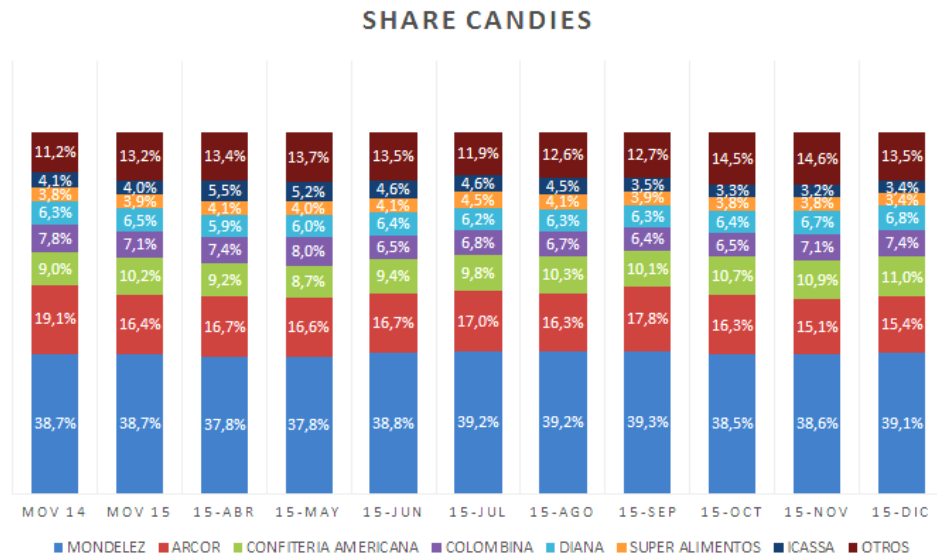


Figura 9. Gráfica de *share* de categoría de gomas del año 2015



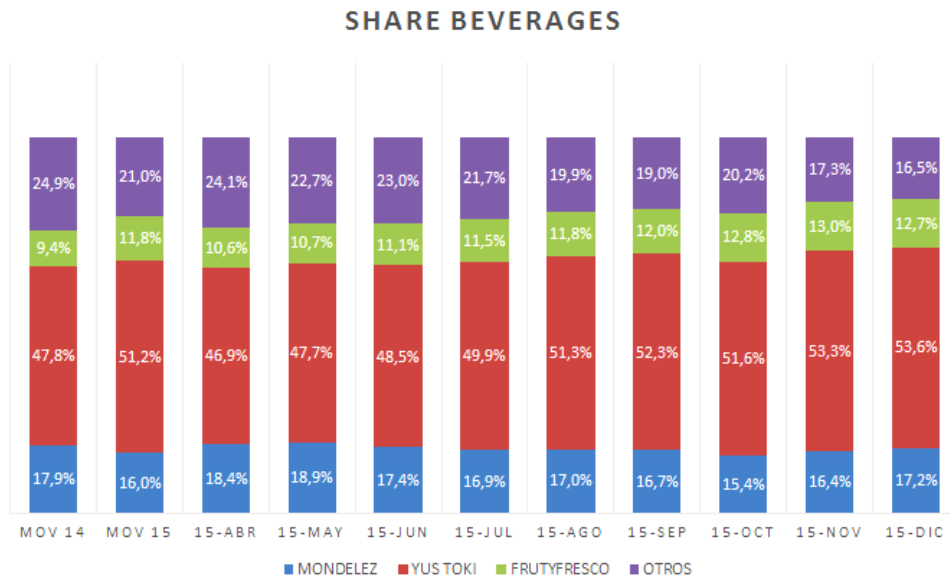
Fuente: informe mensual de Nielsen a Mondelēz Guatemala.

Figura 10. Gráfica de *share* de categoría de dulces del año 2015



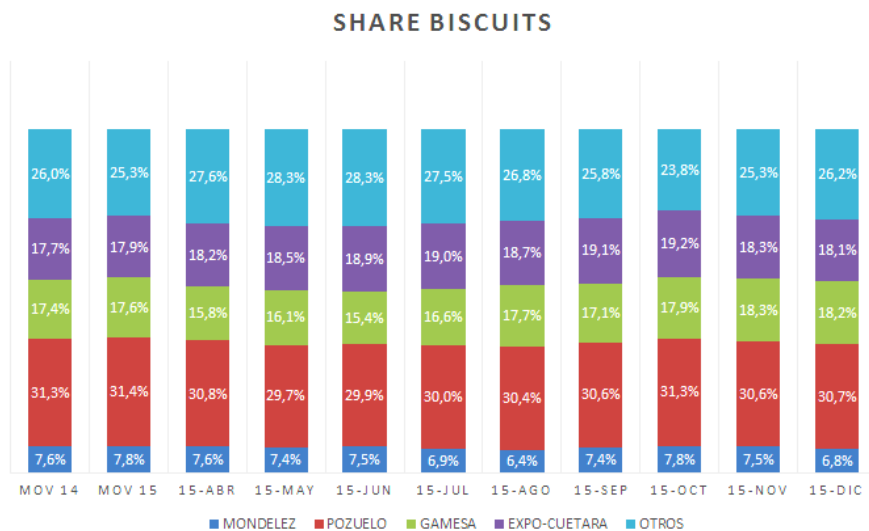
Fuente: informe mensual de Nielsen a Mondelēz Guatemala.

Figura 11. Gráfica de share de categoría de bebidas del año 2015



Fuente: informe mensual de Nielsen a Mondelēz Guatemala.

Figura 12. Gráfica de share de categoría de galletas del año 2015



Fuente: informe mensual de Nielsen a Mondelēz Guatemala.

### **2.3. Identificación de oportunidades actuales en distribución de las marcas**

Las oportunidades actuales en tema de distribución están identificadas en dos categorías: bebidas y galletas. Las oportunidades se dan en estas categorías debido a que la participación en el mercado de bebidas es 17,2 % y galletas es 6,8 %, además de que son las categorías con mayor oportunidad de exhibición en el punto de venta, debido a que son productos de baja rotación y con una gran cantidad de competidores.

#### **2.3.1. Distribucion en detalle**

La distribución en el canal de detalle varía significativamente según las categorías que se manejan, ya que cuenta con una distribución muy alta en las categorías de gomas y caramelos, pero una distribución relativamente baja en las categorías de bebidas y galletas.

En la tabla I se muestran las distribuciones de las categorías que maneja el canal de detalle en el año 2015 y el promedio de los últimos 3 meses. Con base en los resultados de distribución se observa que las categorías de bebidas y galletas son las más afectadas debido a que la competencia tiene mejores precios, márgenes de ganancia hacia el tendero y exhibidores, lo cual complica en temas de colocación de las marcas de Mondelēz, que no cuenta con exhibidores corporativos para estas categorías.

Tabla I. **Distribución por categoría en canal de detalle**

TOTAL DETALLE	Marca	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio
	Gomas	91%	92%	91%	91%
	Caramelos	70%	72%	72%	71%
	Bebidas	50%	54%	53%	52%
	Galletas	45%	44%	43%	44%

Fuente: reporte de Nielsen.

### 2.3.2. Distribución en mayoreo

La distribución del canal de mayoreo varía significativamente por categoría, esto debido a que las categorías de bebidas y galletas únicamente están presentes en el *top 5* de los mayoristas, lo cual significa que la distribución de estas categorías es mínima en este canal.

En la tabla II se muestran los resultados de distribución de las categorías del canal mayoreo, es posible identificar que las categorías de bebidas y galletas son más golpeadas, debido a que por temas de contrabando los precios a los que llegan al canal están muy por debajo del precio de venta de la empresa. En el caso de gomas y caramelos se tienen algunas dinámicas puntuales para contrarrestar el ingreso del contrabando, por lo mismo no se muestra una caída tan fuerte en distribución.

Tabla II. **Distribución por categoría en canal de mayoreo**

TOTAL MAYOREO	Marca	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio
	Gomas	93%	94%	92%	93%
	Caramelos	80%	82%	83%	82%
	Bebidas	12%	10%	11%	11%
	Galletas	15%	17%	17%	16%

Fuente: reporte de Nielsen.



### **3. PROCESOS PARA AUMENTAR LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN CANAL TRADICIONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SNACKS Y CONFITERÍA EN GUATEMALA**

#### **3.1. Participacion en el mercado**

Estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, así como para averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.). Su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

##### **3.1.1. Identificación del problema**

Se estudió el universo desde los puntos de venta del canal tradicional en Guatemala, al cual llegan los vendedores rutereros de la empresa Mondelēz Guatemala, mediante la selección de una muestra de clientes a la cual se le realizó encuestas para identificar el porcentaje de distribución que se tiene de las diferentes categorías de productos que se manejan.

##### **3.1.2. Objetivos**

- Identificar el porcentaje (%) de distribución por categoría que se tiene actualmente en los puntos de venta del canal tradicional.

- Identificar el porcentaje de tipos de clientes que se manejan en canal tradicional (A, B, o C). (Tipos de clientes A, B o C: tipo de nivel de adquisición de los tenderos).

### 3.1.3. Tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra con respecto al porcentaje de distribución que se tiene en las diferentes categorías, se utilizó la siguiente fórmula, la cual está enfocada a una población menor a 100 000 individuos:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

**n** = El tamaño de la muestra a calcular

**N** = Tamaño del universo

**Z** = Es la desviación del valor medio de aceptabilidad para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza, se utilizó un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

- Nivel de confianza 90 % -> Z=1,645
- Nivel de confianza 95 % -> Z=1,96
- Nivel de confianza 99 % -> Z=2,575
- **e** = Es el margen de error máximo permitido (p.e. 5 %)



- $p = 50 \%$

Para un el nivel de confianza del 90 % se obtuvieron los siguientes resultados:

- $Z = 1,96$
- $N = 52\,000$  tenderos (censo realizado por Mondelez en el año 2015)
- $P = 50 \%$
- $E = 5 \%$

$$n = \frac{(52,000) * (1.96)^2 * (0.5) * (1-0.5)}{(52,000-1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (1-0.5)}$$

$n = 381$ tenderos. *
-----------------------

\*A nivel de ciudad capital

### 3.1.4. Diseño de recolección de datos estadísticos

Para obtener la información de acuerdo con la muestra establecida se presenta la siguiente boleta, con la cual se realizaron las encuestas:

Figura 13. Diseño de recolección de datos estadísticos

ENCUESTA				
A continuación, se le presentan una serie de preguntas las cuales debe contestar encerrando en un círculo la opción que más le parezca.				
1. ¿Que tipo de cliente está visitando?	A	B	C	
2. ¿Tiene presencia de galletas?	SI	NO		
3. ¿Tiene presencia de bebidas en polvo?	SI	NO		
4. ¿Tiene presencia de caramelos?	SI	NO		
5. ¿Tiene presencia de gomas?	SI	NO		
6. ¿Marque las diferentes marcas que están presentes en el punto de venta?				
TRIDENT	HALLS	TANG	CLORETS	CHIPS AHOY
OREO	BUBBALOO	CLUB SOCIAL	MAX AIR	
<b>NOTA PARA CLASIFICAR CLIENTES:</b>				
<b>TIPO A:</b> Autoservicio, máximo 2 líneas de pago, amplio surtido, cámaras frías (mínimo 3), exhibidores de piso, alto volumen de ventas (100 a 200 mts <sup>2</sup> )				
<b>TIPO B:</b> cuenta con mostrador, acceso del comprador, 1 caja de pago, surtido limitado, cámara fría (mínimo 2), exhibidores de piso medianos, volumen medio de venta (60 a 100mts <sup>2</sup> )				
<b>TIPO C:</b> cuenta con mostrador con rejas, comprador no tiene acceso de productos, tendero es quien atiende, surtido básico sin cámara fría o con 1 como máximo, exhibidores pequeños, vitrinas en las rejas, volumen bajo de ventas (10 a 60 mts <sup>2</sup> )				

Fuente: elaboración propia.

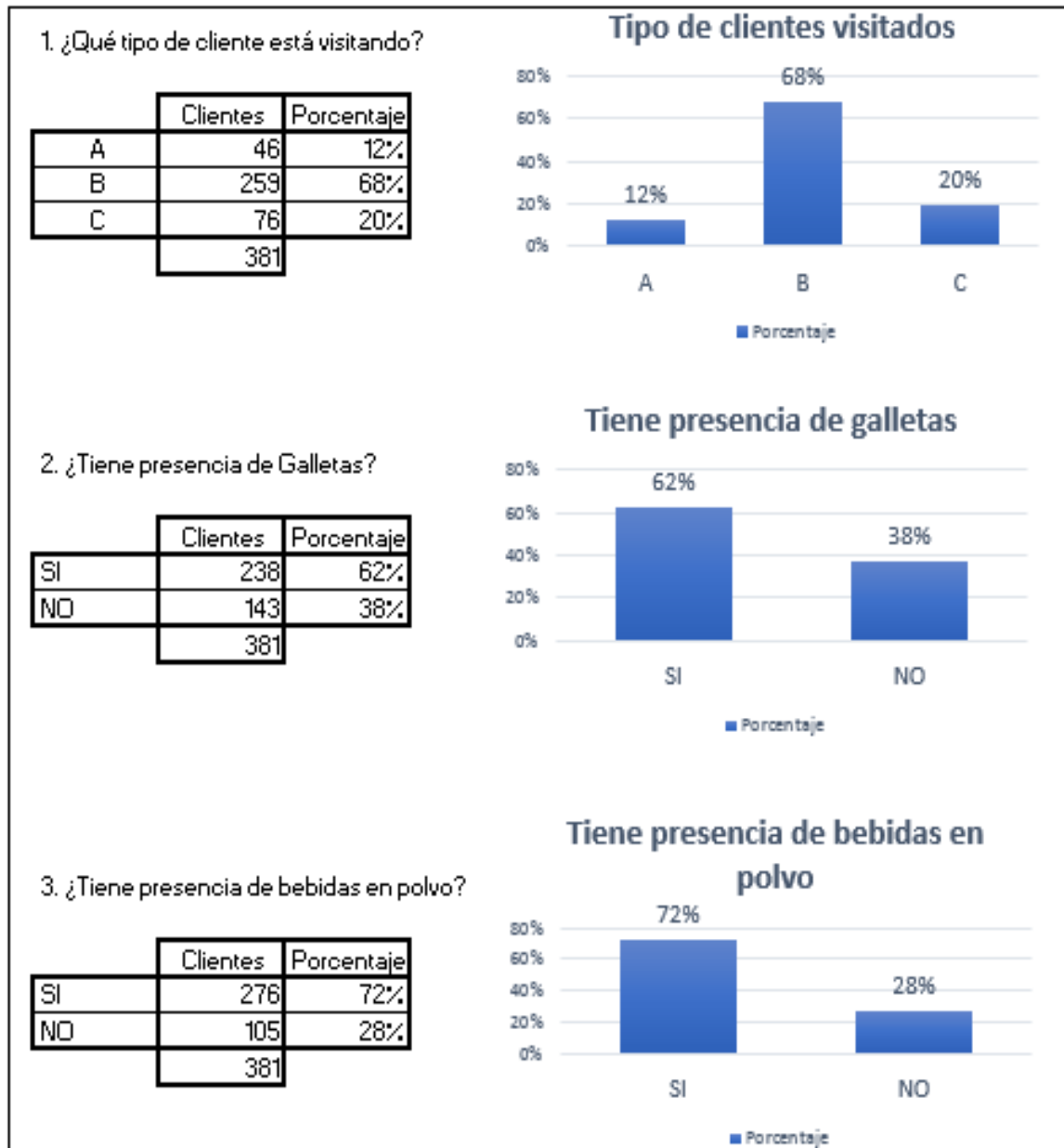
### 3.1.5. Análisis de datos

Los tipos de clientes o tenderos que se manejan en el canal tradicional están clasificados como A, B o C.

- Tipo A: también llamado minisúper, es autoservicio, máximo 2 líneas de pago, amplio surtido, cámaras frías (mínimo 3), exhibidores de piso, alto volumen de ventas (100 a 200 mts<sup>2</sup>).
- Tipo B: también llamado pulpería o tienda, con mostrador, acceso del *shopper* (comprador potencial de los productos), una caja de pago, surtido limitado, cámara fría (mínimo 2), exhibidores de piso medianos, volumen medio de ventas (60 a 100 mts<sup>2</sup>).
- Tipo C: también llamado pulpería o tienda, mostrador con rejas, *shopper* no tiene acceso a productos, el tendero es quien atiende, surtido básico sin cámara fría o con una como máximo, exhibidores pequeños, vitrinas en las rejas, volumen bajo de ventas (10 a 60 mts<sup>2</sup>).

Según la encuesta realizada a un total de 381 tenderos de la capital se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 14. Tabulación de resultados de encuesta



4. ¿Tiene presencia de caramelos?

	Clientes	Porcentaje
SI	365	96%
NO	16	4%
	381	

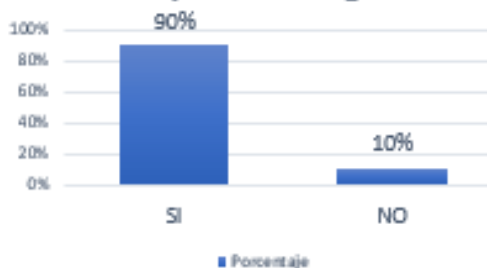
Tiene presencia de caramelos



5. ¿Tiene presencia de gomas?

	Clientes	Porcentaje
SI	341	90%
NO	40	10%
	381	

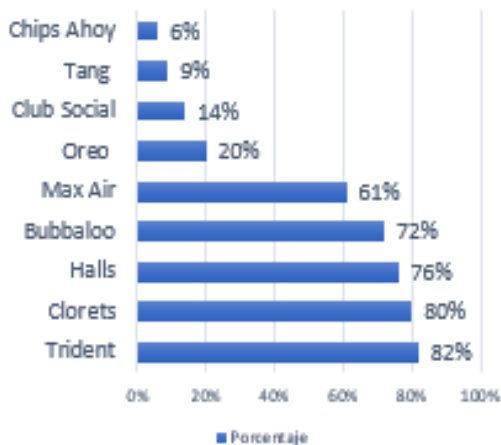
Tiene presencia de gomas



6. ¿Marque las diferentes marcas que están presentes en el punto de venta?

	Clientes	Porcentaje
Trident	312	82%
Clorets	305	80%
Halls	290	76%
Bubbaloo	274	72%
Max Air	232	61%
Oreo	76	20%
Club Social	53	14%
Tang	34	9%
Chips Ahoy	23	6%

Marcas presentes en el punto de venta



Fuente: elaboración propia.

### 3.1.6. Presentación de resultados

Los resultados obtenidos con base en la encuesta realizada a 381 tenderos de la capital son:

- El 68 % de los clientes visitados corresponde a clientes tipo B, seguidamente por clientes tipo C en un 20 % y en su minoría tipo A con un 12 %. Lo que demuestra que en la capital la mayoría de los clientes son tiendas con mostrador que tienen la facilidad de colocar el producto en ristras y exhibidores en la parte superior del mostrador.
- El 62 % de clientes visitados tienen presencia de la categoría de galletas, sin importar la marca y sabor. Y el 38 % no maneja la categoría de galletas. Esto demuestra que es una categoría muy fuerte en el mercado, la cual se debe priorizar con el portafolio de Mondelez.
- El 72 % de los clientes visitados tienen presencia de la categoría de bebidas en polvo y el 28 % no maneja esta categoría. Al igual que la categoría de galletas se debe priorizar en colocar el producto en mayor cantidad de puntos de venta, ya que existe una demanda de esta categoría.
- El 96 % de clientes visitados tienen presencia de caramelos y únicamente el 4 % no maneja la categoría. En esta categoría los productos de Mondelez son líderes en el mercado, y estas marcas son las que determinan la presencia de la categoría.
- El 90 % de clientes visitados tienen presencia de gomas, el 10 % restante no maneja esta categoría. Al igual que en caramelos, la categoría de gomas se rige por las marcas de Mondelēz.
- Las marcas del portafolio de Mondelēz que tienen una mayor distribución en el mercado son: Trident con 82 %, Clorets con 80 %, Halls con 76 %, Bubbalo con 72 %, Max Air con 61 % y las marcas de bebidas y galletas como: Oreo, Club Social, Tang y Chips Ahoy, por abajo del 20 %. Esto da

una alerta de que se debe trabajar en las marcas de las categorías de galletas y bebidas en polvo principalmente.

### **3.2. Propuestas para aumentar la distribución**

La distribución es la operación por medio de la cual las mercaderías se trasladan de un productor o distribuidor hacia el consumidor o punto de venta. También se llamará distribución a la presencia de las marcas en el punto de venta. Una de las propuestas para aumentar la distribución en el canal tradicional va enfocada al consumidor, quien es el objetivo principal, y va a variar dependiendo del subcanal (detalle o mayoreo). Y el porcentaje de distribución para los productos debe calcularse con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Distribucion (\%)} = \frac{\text{Cantidad de clientes con presencia de nuestra marca}}{\text{Universo de clientes}}$$

Después de realizada la encuesta y los resultados obtenidos, es útil realizar las siguientes propuestas para aumentar la distribución de los productos que maneja la empresa:

- Aumentar surtido de productos en los puntos de venta
- Ejecución de exhibidores en puntos de venta
- Muestreos de productos en los diferentes subcanales
- Promociones para el tendero y consumidor final
- Aumentar frecuencia de visita a los clientes
- Implementar exhibiciones secundarias en puntos de venta

### **3.2.1. Canal de detalle**

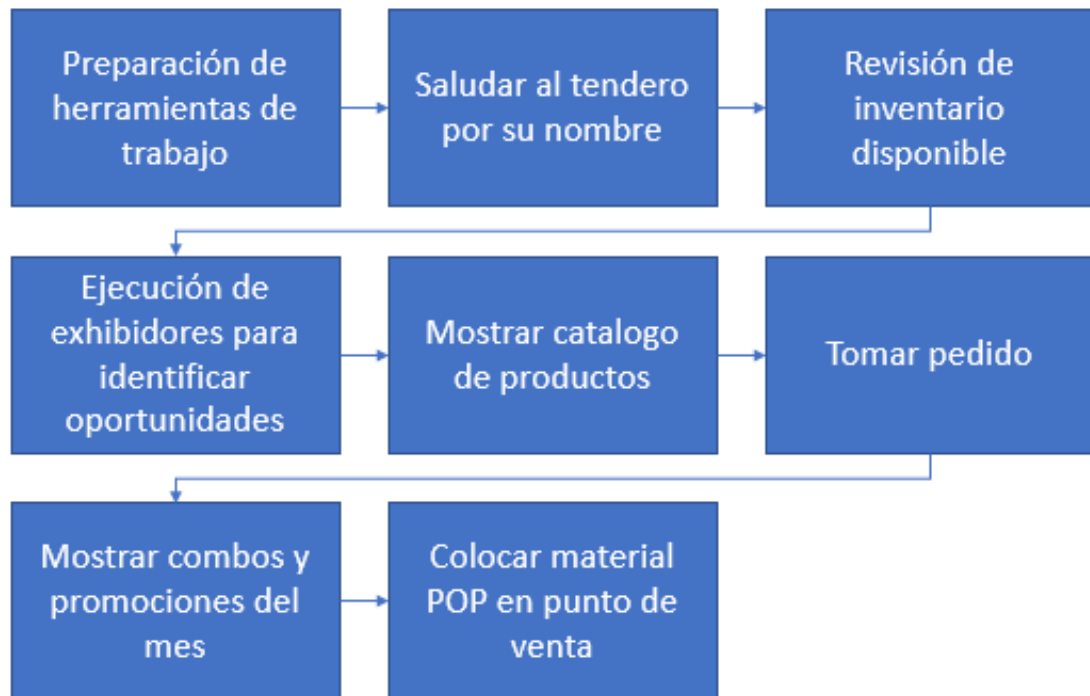
La distribución de los productos en el canal de detalle es de suma importancia, debido a que esta actividad depende del trabajo y la dedicación de los promotores de venta, ya que son ellos quienes visitan, hacen la labor de ventas, exhiben el producto y sugieren el lugar idóneo para la colocación del producto en el punto de venta. Entre las propuestas para aumentar la distribución de los productos en el canal de detalle están:

- Propuesta No. 1. Aumentar el surtido de productos y sabores que deja el promotor en el punto de venta.

Esto se logra con el siguiente procedimiento: en el siguiente flujo se muestra el procedimiento correcto a seguir para ampliar el surtido de productos que maneja el tendero en el punto de venta, en el paso 4 (ejecución de exhibidores), al ordenar ejecutar el planograma del exhibidor, se logrará identificar las oportunidades que se tienen por punto de venta y será más fácil aumentar el surtido con las promociones y descuentos especiales en productos puntuales.



Figura 15. **Flujo de proceso para aumentar el surtido de productos en punto de venta**



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Ejecución de exhibidores en punto de venta

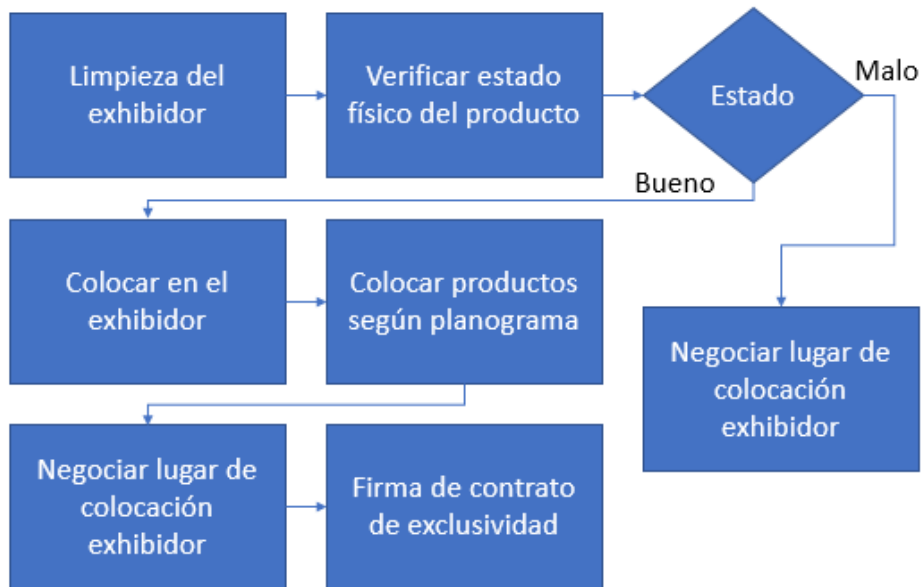


Fuente: tienda de barrio.

- Propuesta No. 2. Colocar y ordenar los exhibidores en la *hot zone* de acuerdo con el planograma establecido.

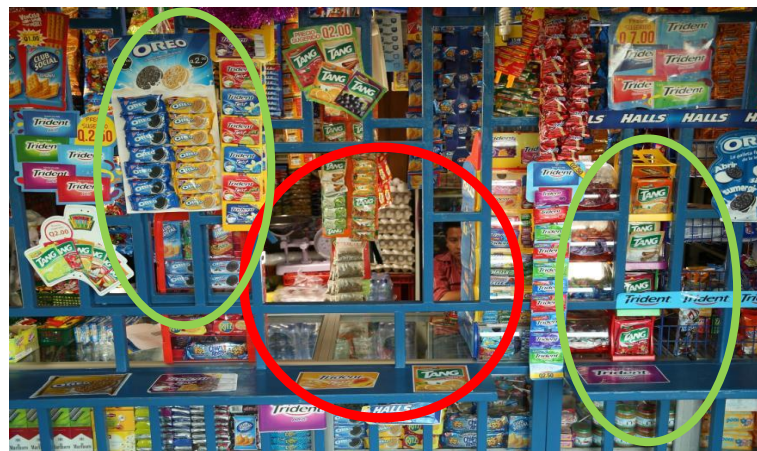
En el siguiente flujo se muestra el procedimiento correcto para la colocación y ejecución del exhibidor en el punto de venta, iniciando por la limpieza y verificación del estado físico del exhibidor, el estado físico y fechas de vencimiento de los productos, para ver la mejor ubicación de colocar el producto, según planograma, así el vendedor negociará la ubicación para colocar el exhibidor y, por último, se entregará un contrato al tendero con temas de exclusividad de producto en el exhibidor corporativo.

Figura 17. Flujo de proceso para colocación y ordenamiento de exhibidores



Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Tienda modelo de colocación de exhibidores corporativos



Fuente: tienda de barrio.

- Propuesta No. 3. Realizar muestreos de productos en el punto de venta

Esta propuesta se refiere a realizar actividades en el punto de venta o lugares específicos con personal de panel promocional del equipo de mercadeo como:

- Entrega de degustación de producto a los clientes potenciales que visitan el punto de venta, esperando tener compra o que conozcan algún producto nuevo.
  - Dar degustación de bebidas en polvo en gimnasios, eventos deportivos y lugares de recreación.
  - Degustación de nuevos productos en universidades, colegios, ferias, conciertos, entre otros.
- Propuesta No.4. Realizar promociones para el tendero y para el consumidor final.

En la tabla III se muestran las propuestas de promociones por bimestre para el tendero y consumidor final, para lograr aumentar las ventas y distribución de las diferentes marcas de Mondelēz. Estas dinámicas se llevarán a cabo a nivel nacional.

Tabla III. **Propuesta de promociones a tendero y consumidor final**

Mes	Categoría	Marca	Dinámica Tendero	Dinámica Consumidor Final	Duración
Enero - Febrero	Gomas	Trident - Clorets	Combo promocional de 2 cajas de Trident + 1 caja de Clorets recibe gratis una tarjeta de teléfono de Q25.00	Al presentar 20 empaques vacíos a panel de promociones recibe gratis 1 cuaderno escolar	2 Meses
Marzo - Abril	Caramelos	Halls	Combo promocional de 4 bolsas de Halls recibe gratis 1 bolsa de Halls	Al presentar 25 empaques vacíos de Halls a panel de promociones recibe gratis 1 sobre de bebida en polvo Tang	
Mayo - Junio	Galletas	Oreo	Combo promocional de 12 galletas de Oreo recibe gratis 3 galletas Oreo	Al presentar 10 empaques vacíos de Oreo a panel de promociones recibe gratis 1 Playera	
Julio - Agosto	Bebidas	Tang	Combo promocional de 12 sobres de Tang recibe gratis 3 sobres de Tang Naranja	Al presentar 10 empaques vacíos de Tang a panel de promociones recibe gratis 1 Vaso promocional	
Septiembre - Octubre	Gomas	Bubaloo	Combo promocional de 4 cajas de Bubaloo recibe gratis 1 caja de Bubaloo	Al presentar 25 empaques vacíos de Bubaloo a panel de promociones recibe gratis 1 pelota de futbol	

Fuente: elaboración propia.

- Propuesta No.5. Aumentar la frecuencia de visita de los promotores para no dejar desabastecido el punto de venta.

Se propone cambio de frecuencia de visita a los puntos de venta de 15 días a visita semanal (cada 8 días), con el fin de no dejar desabastecidos a los clientes tantos días y evitar que el consumidor final se cambie de marca al no encontrar el producto que busca. A cada vendedor se le entregará la nueva lista de clientes a visitar semanalmente, la cual debe cumplir para abarcar el 100 % de clientes de su sector.

- Propuesta No. 6. Realizar diferentes formas para exhibir el producto en el punto de venta, utilizando tiras de productos y bomboneras.

Tabla IV. **Exhibiciones secundarias según categoría y tipo de tienda**

Exhibición Secundaria	Tipor de exhibidor	Categoría	Especificaciones	Tipo de Tienda
Bombonera surtida	Bombonera	Gomas y Caramelos	Colocar en puntos de venta que no cuenten con exhibidor corporativo o clientes que tienen poco espacio en el mostrador para exhibir el producto de gomas y caramelos.	Tiendas A - B - C
Tiras de Halls Barra	Tira Plástica	Caramelos	Colocar estas tiras de Halls Barra de preferencia con sabores surtidos, colocar la tira en lugares visibles y a una altura donde el tendero pueda manipular el producto.	Tiendas A - B
Tiras de Oreo	Tira de Carton	Galletas	Colocar las galletas Oreo en forma horizontal para que se pueda leer la marca y formar un bloque de la marca, colocar la tira en lugar visible.	Tiendas A
Tiras de Tang	Tira de Carton	Bebidas	Colocar los sobres de Tang con sabores surtidos, colocar la tira en lugar visible.	Tiendas A

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Exhibiciones secundarias con tiras y bomboneras



Fuente: tienda de barrio.

### 3.2.2. Canal mayorista

El mayorista es un intermediario entre el fabricante (o productor) y el usuario intermedio (minorista), intermediario que compra y vende al público minorista (tenderos) en el canal de mayoreo. Al igual que el canal de detalle se manejan distribución numérica y ponderada. Entre las propuestas para aumentar la distribución de los productos en el canal mayorista están:

- Propuesta No 7. Contar con personal de impulso en el *top* de clientes mayoristas para aumentar el *sell out* de las marcas de la empresa.

Esto se logrará asignando impulsadoras a los clientes que cumplen con el 60 % de la venta del canal mayorista, garantizando la presencia de los productos en los lugares estratégicos del punto de venta. Tendrán como enfoque salir a buscar nuevos compradores y no limitarse a esperarlos



pasivamente, el beneficio de contar con impulsadoras es aumentar la rotación, control de inventarios, exhibiciones de producto, etc.

- Propuesta No 8. Degustación y muestreo de productos con baja distribución y baja rotación.

Contar con activaciones promocionales (ofertas, premios, degustación, sorteos, rifas, etc.) en el punto de venta para potencializar la venta de un producto nuevo en el mercado o un producto existente, permitiendo a los consumidores probar un producto antes de realizar la compra.

- Propuesta No 9. Atado de productos promocionales a los productos nuevos o productos con baja rotación.
  - Identificar los productos con baja rotación en el punto de venta y realizar un plan de atados con productos complementarios para incrementar la venta y reducir los inventarios del cliente.
  - Cada mes se tendrá un producto diferente para lograr cubrir todas las categorías del portafolio de Mondelēz.
  - Se realizarán alianzas con empresas de productos complementarios para lograr conseguir mejores precios de los productos que se estarán colocando en dinámica (leche, agua pura, sardina, atún, etc.)

- Propuesta No. 10. Concurso para los clientes que compran en el canal de mayoreo.

Se propone realizar rifas de electrodomésticos con las personas que compren productos de Mondelez, la dinámica será la siguiente:

- Por cada compra de Q. 500,00 se entrega un vale el cual el cliente debe llenar con sus datos y colocarlo en lugares específicos para la recolección de estos.
- Se tendrán rifas mensuales para la entrega de electrodomésticos pequeños (planchas, teléfonos, licuadoras, etc.).
- Se tendrán rifas trimestrales de electrodomésticos grandes (refrigeradoras, televisores, estufas, etc.).

### **3.3. Estrategias de ventas**

En un inicio las estrategias de ventas, cuando empezaron a tener más forma, el concepto era solo vender a cualquier cliente que pasara por un establecimiento, luego evolucionaron a saber cómo, dónde y a quién vender. En esta etapa se hacía un análisis, pero no tan profundo como el concepto requiere. En la actualidad, para las ventas modernas se tienen que relacionar todas las áreas de la empresa como ventas, *marketing*, contabilidad, es decir, para armar una buena estrategia de ventas es importante el trabajo en equipo. Por lo tanto, la estrategia no solamente consiste en visitar clientes sino ofrecerles producto, material, promocionales, exhibidores que permitan hacer el producto más atractivo para el consumidor final.

#### **3.3.1. Estrategia de exhibición**

La exhibición es una actividad que permite mostrar y exhibir los productos de una forma realizada para estimular la compra por impulso, tiene como objetivo satisfacer las necesidades del consumidor, mostrar surtido de productos, mejorar la imagen de la marca e incrementar las ventas estimulando la venta por impulso. Además, debe haber una buena exhibición da beneficios como aumento de utilidad, mejor utilización del espacio en el punto de venta,

ahorro de tiempo, aceptación del consumidor. La propuesta para la exhibición en el canal de detalle se define a continuación y se debe trabajar según la categoría en el punto de venta:

- Gomas y caramelos: se deben exhibir en el mostrador del punto de venta (vitrina) en bloque, para que se pueda apreciar las marcas al momento que el cliente llega a la tienda, además se debe colocar el producto en tira para aprovechar el espacio aéreo de la tienda. Estos espacios se deben negociar con el encargado de la tienda para que las exhibiciones queden colocadas el mayor tiempo posible en el lugar deseado. Cada vendedor debe llevar material para lograr exhibir el producto (*tape*, tiras plásticas, engrapadora, material POP, etc.). Dado que la mayoría de las vitrinas de los tenderos es de vidrio transparente, la marca de producto se debe colocar viendo hacia afuera para promocionarla.
- Galletas: se deben trabajar en el exhibidor corporativo según el planograma estipulado por la empresa para esta categoría.

Las galletas se deben colocar en la vitrina de tal forma que la marca se lea desde fuera, en bloque, para llamar la atención del cliente al momento de llegar a comprar. Esta categoría es una de las más desordenadas en el punto de venta. Además, se pueden realizar tiras de galletas para el espacio aéreo de la tienda. El vendedor será el encargado de realizar estas exhibiciones y negociar el espacio de colocación de las exhibiciones secundarias en el punto de venta.

Figura 20. **Ejemplo de exhibiciones correctas**



Fuente: tienda de barrio.

- **Bebidas:** se deben realizar tiras de producto para que se coloquen en la parte trasera o bien al frente de la tienda, siempre en un lugar visible al momento que el cliente llega al punto de venta. Las tiras de producto se realizan directamente colocando los sobres de Tang en el *tape* transparente, y haciendo esto se negocia con el tendero el lugar donde se debe colocar para garantizar la rotación del producto.

### **3.3.2. Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución es colocar la mayor cantidad de marcas y sabores por cada visita realizada a cada punto de venta, así como realizar dinámicas para que el tendero compre productos que no tenga en inventario.

Las estrategias propuestas para aumentar el porcentaje de distribución son las siguientes:

- En casos que no se tenga presencia de alguna marca, se deben realizar tiras de producto de sabores surtidos, estos sabores deben ser los de mayor venta en la región, para asegurar una mayor rotación y que el tendero quede satisfecho y se logre una recompra en la próxima visita. Estas tiras serán dinámicas promociones que se entregarán a la fuerza de ventas como acción comercial y se pueden cambiar de acuerdo con las necesidades del punto de venta.
- Para lograr aumentar la distribución en los puntos de venta donde ya se cuente con exhibidor corporativo de gomas y caramelos, se deben colocar los productos en bomboneras plásticas que ayudan a colocar algún sabor nuevo, alguna marca que no maneja el tendero y poder hacer un mayor enfoque en el consumidor al momento de llegar al punto de venta. Estas bomboneras las debe colocar el vendedor a un costado del exhibidor corporativo, para que se pueda asociar con mayor rapidez a las marcas de la empresa.

### **3.3.3. Estrategia de promoción**

El objetivo de la promoción de un producto es aumentar las ventas, atraer clientes, mejorar el reconocimiento del producto y mejorar la identidad de marca. La promoción del producto beneficia a las empresas mediante la generación de demanda por parte de los consumidores y beneficia a los consumidores al proporcionar la información necesaria sobre la disponibilidad del producto y sus usos. Debido a la intensa competencia, es fundamental planificar una estrategia eficaz antes de iniciar una campaña de promoción.

Las estrategias que se proponen para mejorar la promoción son las siguientes:

- Estrategias de empuje: son aquellas estrategias promocionales llevadas por la demanda. Una estrategia de empuje está diseñada para comercializar el producto a intermediarios, como los mayoristas y minoristas, para convencerlos de proporcionar espacio en los estantes para el producto y para publicidad. La propuesta es ofrecer descuentos, atados de producto, premios a mayoristas que cumplan con volumen incremental y descuentos al comprar un volumen en productos específicos que se necesita negociar. Estas estrategias se trabajan mensualmente con el equipo regional y se presentan a cada cliente, todas se trabajarán con un documento en el cual el cliente firmará de recibido para evitar problemas futuros por temas de auditorías.
- Estrategias de atracción: son aquellas que se dirigen al consumidor final, tenderos y semimayoristas que no manejan los productos por alguna razón. El producto que se comercializa puede tener un precio muy alto para venderse en tiendas de barrio. Las estrategias de atracción que se proponen incluyen muestras gratuitas de productos nuevos, dinámicas en redes sociales, premios a consumidores que presenten envases vacíos de los productos, etc. Estas estrategias son puntuales para productos o clientes que tienen problemas de desalojo de un producto, el vendedor debe hacer una verificación de los inventarios de los productos y llegar a una negociación con el cliente para estar claro de qué se necesita realizar para incrementar el desalojo.

### **3.4. Posicionamiento de la marca**

Se le llama posicionamiento de la marca al lugar que ocupa está en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores o marcas. El posicionamiento otorga a cada empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos a la audiencia objetivo, previamente seleccionados con base en la estrategia empresarial.

Los atributos o beneficios que ayudarán a posicionar correctamente la marca tienen que ser relevantes para los consumidores, de no ser así, no serviría de nada crear una estrategia de posicionamiento de marca. Es fácil y lógico, si la marca no ofrece nada diferente, los consumidores no tienen ninguna razón para elegirla frente a otras competidoras, por último, la marca, con base en sus promesas realizadas sobre sus beneficios distintivos, tiene que ser capaz de entregar dichos beneficios a los consumidores mejor que su competencia, si no ocurre así, de nada habrá servido todo el trabajo invertido. Se debe trabajar con el material de comunicación para mostrar los beneficios y características de los productos de Mondelēz, tales como:

- Mostrar los diferentes sabores que se manejan
- Gomas que no tienen azúcar
- Vitaminas que poseen las bebidas en polvo
- Beneficios de gomas para el mal aliento (Clorets)
- Resaltar beneficios vs competencia

### 3.4.1. Estrategia de precios

Son todos aquellos recursos de *marketing* que una empresa puede desarrollar consistentes en la modificación de los precios de sus productos. La empresa proyecta y comunica una imagen perceptible y clara para que sea percibida a medio y largo plazo, puede ser una estrategia orientada a ofrecer precios superiores, inferiores o iguales a los precios medios del mercado. Se propone optar por las siguientes estrategias:

- **Introducción:** cuando ofrecen precios inferiores a los de la categoría por ser productos nuevos en el mercado. Esto aplica únicamente a los primeros 2 meses después del lanzamiento del nuevo producto al mercado. Este precio es para lograr la mayor cantidad de distribución del producto.
- **Alineamiento:** cuando el precio corresponde al valor medio del mercado y al que los compradores le atribuyen al producto. Cuando ya es un producto regular los precios deben estar alineados a los productos similares o de la competencia para ser competitivos en el mercado, de lo contrario la rotación del producto puede verse afectada. Esto se puede trabajar en las categorías de galletas y bebidas donde las marcas no son líderes en el mercado y se deben regir por los precios de la competencia.
- **Selección:** cuando el precio corresponde con el valor que los compradores le dan al producto, pero es superior al valor medio del mercado. En productos líderes en el mercado se pueden hacer ajustes de precio hacia arriba logrando tener mayor utilidad al vender los productos y no afectando el desalojo en el punto de venta, ya que se tiene una demanda estable. Esto es puntualmente en las categorías de gomas y caramelos, líderes en el mercado con las marcas de Mondelēz.



### **3.4.2. Share por canal**

El share por canal es el peso que tiene cada canal dependiendo de la categoría que se esté estudiando, ya que debido a que son categorías muy diferentes, en su *performance* los *share* por canal varían significativamente. La forma de aumentar el *share* por canal es consiguiendo nuevos clientes y activando clientes que manejan las categorías de producto que vende Mondelēz pero que no compran ninguno de los productos.

Se le entregará a la fuerza de ventas una lista de clientes que no son activos en la base de datos y se premiará con un incentivo mensual a los vendedores que logren conseguir la mayor cantidad de clientes nuevos para aumentar la base de clientes de cada canal.

### **3.4.3. Share por categoría**

La forma en que se aumentará el *share* por categoría es colocar las marcas líderes de Mondelēz en mayor cantidad de punto de venta. Esto se logra entregando a la fuerza de ventas una lista de clientes no compradores de la categoría, para que en la visita que realicen puedan hacer una negociación agresiva con estos productos, logrando que compren alguna marca del portafolio de Mondelēz.

### **3.4.4. Share por marca**

El *share* por marca se aumenta con dinámicas comerciales cruzadas de los diferentes productos de Mondelēz, en el caso de las tiendas de detalle se manejarán combos que lleven productos de gomas, caramelos, galletas y bebidas, bonificando un producto líder en el mercado y asegurando que al

comprar el combo se está ampliando colocación de la mayor cantidad de marcas en el punto de venta. Estas dinámicas cambiarán mensualmente para que el tendero tenga nuevas noticas y se logre vender el combo en la mayor cantidad de puntos de venta disponibles.

#### **3.4.5. *Share* por submarca**

Las submarcas son divisiones de la marca según las características de los productos, actualmente se manejan únicamente submarcas en la categoría de gomas, específicamente en la marca Trident, y estas están separadas según el tipo de tienda en el mercado.

El *share* por submarca aumentará con la colocación de combos surtidos en bomboneras, tiras plásticas colocando sabores surtidos y presentaciones también surtidas, descuentos promocionales o bonificación de algún producto específico al comprar el combo, logrando una distribución de las diferentes presentaciones de cada marca del portafolio de Mondelēz.

### **3.5. Plan Operativo Anual (POA)**

La importancia de utilizar un plan operativo descrito formalmente, enumerando actividades y responsables, es lograr los objetivos estratégicos que desean cumplirse durante el presente ejercicio anual. El plan está perfectamente alineado con el plan estratégico de Mondelez y sirve para concretar, además de los objetivos, las formas de alcanzarlos, teniendo siempre en cuenta la visión de crear deliciosos momentos de alegría al consumidor y ser reconocidos por inspirar confianza, actuar como dueños, hacerlo simple, decir las cosas como son, ser abiertos e inclusivos y liderar con la mente y el corazón.

A continuación, se presenta la propuesta del plan operativo anual para que sea implementado por Mondelez, con el objetivo de lograr aumentar la distribución de los productos en el canal tradicional.

Tabla V. Plan Operativo Anual (POA)

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)						
DIAGNÓSTICO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	EJECUCION	RECURSO	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
Oportunidad de mejora en exhibición canal tradicional	Buscar alternativas de exhibición en los puntos de venta del canal.	*Definir planograma ideal *Elaborar una guía de exhibición en el <i>hot zone</i> * Colocación de material POP en punto de venta *Optimización del espacio en punto de venta	Capacitación a la fuerza de ventas sobre técnicas de exhibición semestralmente	*Material POP *Guía de exhibición *Promotores de venta *Inversión	Salida a campo quincenalmente para evaluar el desempeño de exhibición en las diferentes categorías	*Jefe regional de ventas *Supervisor de ventas
No se cuenta con promocionales en el punto de venta	Establecer promociones que generen mayor rotación en los productos	*Elaborar plan de promociones *Combos de productos *Bonificaciones de productos *Degustaciones	Punto de venta establecido en plan mensual	*Productos a bonificar * Mercaderistas *productos para degustación	Comparativo mes promocional vs mes no promocional para identificar la venta incremental	*Mercadeo *Analista de información * Supervisores de ventas
Oportunidad en el desempeño de la fuerza de ventas	Poseer un equipo de ventas de alto desempeño	*Capacitación de estrategias de ventas *Concursos *Charlas motivacionales *Premios *Incentivos monetarios	*Capacitación mensual de estrategia de ventas *Presentación de concursos *Premiación mensual	*Premios *Capacitadores *Fuerza de ventas	Cumplimiento de objetivos mensuales	*Mercadeo *Analista de información * Supervisores de ventas
Competitividad de precios en el mercado	Mantener precios competitivos en el mercado	*Levantamiento de precios en el punto de venta *Dinamias comerciales en meses y artículos puntuales	Levantamiento de información mensual	*Fuerza de ventas *Insumos para levantamiento de información	Envío de documentos de levantamiento de precios	*Analista de información * Supervisores de ventas
Variedad de competidores en el mercado tradicional	Aumentar el posicionamiento en la mente del consumidor	*Colocación de material POP *Informar al consumidor de innovaciones del producto	Visitas diarias a los puntos de venta	*Material POP *Publicidad en medio de comunicación *Fuerza de ventas	Verificar Share en reportes Nielsen	*Mercadeo *Analista de información * Supervisores de ventas

Fuente: elaboración propia.

### **3.5.1. Visión**

La visión de la empresa Mondelēz presentada en el primer capítulo se mantiene igual debido a que no se realizaron cambios.

### **3.5.2. Misión**

La misión de la empresa Mondelēz presentada en el primer capítulo se mantiene igual debido a que no se realizaron cambios.

### **3.5.3. Objetivos estratégicos**

- Buscar alternativas de exhibición en los puntos de venta del canal tradicional.
- Establecer promociones que generen mayor rotación de los productos en el punto de venta.
- Poseer un equipo de ventas de alto desempeño.
- Mantener precios competitivos en el mercado para que sean accesibles para el consumidor final.
- Aumentar el posicionamiento de las marcas en la mente del consumidor.

### **3.5.4. Metas y actividades que deben ejecutarse**

Para la mejora de exhibición del producto:

- Definir planograma óptimo para el canal tradicional.
- Elaborar guía de exhibición para la *hot zone*.
- Colocación de material POP en puntos de venta.
- Optimización del espacio disponible para exhibición en el punto de venta.

- Capacitación a fuerza de ventas sobre técnicas de exhibición adicional y estrategias de venta.
- Evaluaciones del desempeño de las categorías.
- Elaboración de promocionales, combos, bonificaciones y degustación.
- Concursos y premiaciones según desempeño de la fuerza de ventas.
- Charlas motivacionales enfocadas al vendedor.
- Levantamiento de precios en el punto de venta mensualmente.
- Dinámicas comerciales en meses y artículos puntuales.
- Publicidad de las marcas y de las innovaciones.

### **3.5.5. Programa para la distribución y comercialización**

A través de la distribución se da la transacción económica, es el último contacto de marca y cliente antes que compre. Entre más contacto exista más clientes se logran alcanzar. El principio es bastante sencillo ya que, a mayor distribución, mayor exposición a clientes potenciales, y a mayor exposición a clientes potenciales, mayores son las probabilidades de venta, mientras que la comercialización es la acción y efecto de comercializar, es decir poner a la venta un producto en condiciones y vías de distribución para su venta. Por lo cual se propone el siguiente programa de distribución y comercialización:

Tabla VI. Programa de distribución y comercialización para Mondelēz

CATEGORIA	DISTRIBUCIÓN	COMERCIALIZACIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN
BEBIDAS	Tiras de producto surtido (4 sabores de mayor rotación)	Detalle y Mayoreo	Semanal
	Bonificación de 3 adicionales por docena comprada		
	Degustación de producto		
	Atar al producto complementario		
	Colocación de material POP en punto de venta		
GALLETAS	Tiras de producto	Detalle y Mayoreo	Semanal
	Degustación de producto		
	Colocación de exhibidor en <i>Hot Zone</i>		
	Seguir planograma en exhibidor corporativo		
	Agrupar en el mostrador como bloque de marca		
CARAMELOS	Realizar tiras de producto de la gama alta de caramelos	Detalle y Mayoreo	Semanal
	Agrupar en el mostrador como bloque de marca		
	Innovación de productos		
	Colocación de exhibiciones adicionales a la categoría		
	Seguir planograma en exhibidor corporativo		
GOMAS	Realizar tiras de producto de la gama alta de gomas	Detalle y Mayoreo	Semanal
	Realizar bonificaciones de producto		
	Colocar vitroleros con producto foco		
	Colocar exhibidor corporativo en <i>Hot Zone</i>		
	Colocar la mayor cantidad de sabores disponibles		

Fuente: elaboración propia.





## **4. IMPLANTACIÓN**

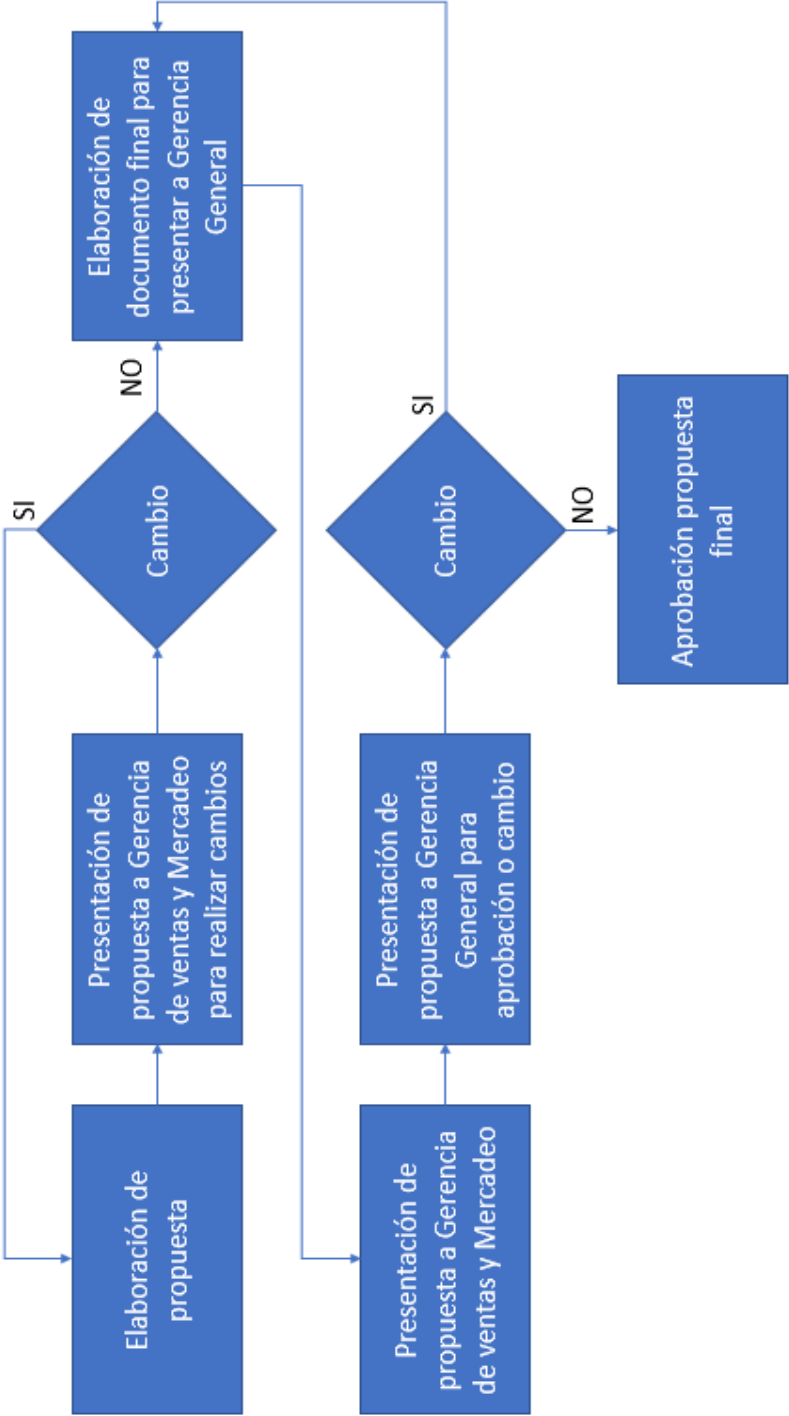
### **4.1. Aprobación de las propuestas**

La aprobación se dio con base en el diagnóstico actual realizado en el canal tradicional y las propuestas mencionadas en el capítulo 3 de este documento, las cuales se presentarán a los gerentes de canal de Mondelēz, a través de un plan de trabajo que incluye todas las actividades antes mencionadas, mismas que sumarán valor a la distribución actual. A continuación se enumeran las áreas que tienen que participar en la aprobación de las propuestas para aumentar distribución del canal tradicional:

- Gerencia general
- Gerente de ventas TT
- Gerente de mercadeo

A continuación, se muestra el proceso para aprobación de las propuestas:

Figura 21. **Proceso para aprobación de propuestas**



Fuente: elaboración propia.

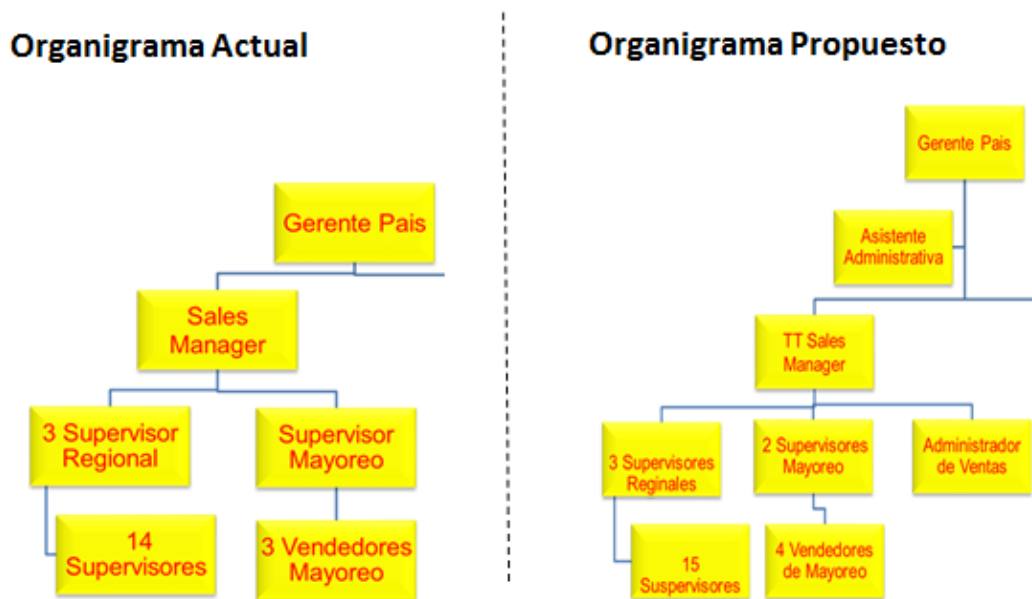
## 4.2. Organigrama

Entre las mejoras propuestas se encuentran las modificaciones al organigrama actual, para tener una base más sólida en el área comercial del canal tradicional de Mondelēz. Las nuevas posiciones que se proponen son para tener una mayor supervisión a la fuerza de ventas y lograr alcanzar los resultados de distribución de todos los productos. Los cambios del organigrama son los siguientes:

- Canal de detalle: actualmente se cuenta con 14 supervisores a nivel nacional, la propuesta es tener 1 supervisor extra para el área de Peten exclusivamente, ya que el supervisor de Izabal es quien tiene a cargo el área de Peten y el traslado es de más de 300 km por viaje, lo cual incrementa los gastos de Mondelēz y deja sin supervisar a los vendedores.
- Canal de mayoreo: se propone tener 1 supervisor en la región Metro y 1 supervisor en el interior del país. Actualmente se cuenta con 1 supervisor de mayoreo a nivel nacional. Esto ayuda a tener un mayor enfoque en el área Metro, que es el 60 % de la venta del canal mayorista. Además se propone aumentar 1 posición en ventas mayoristas que se enfoque únicamente en mercados cantonales, esto ayudará a que el vendedor de Metro se enfoque en los mayoristas más fuertes de la región y el vendedor de mercados cantonales incremente la base de clientes del canal mayorista.

A continuación, en la figura XX, se presenta la comparación del organigrama actual vs el organigrama propuesto:

Figura 22. **Comparación entre el organigrama propuesto vrs el actual**



Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Procesos

Para lograr una exhibición consistente en todos los puntos de venta a nivel nacional se trabajará un proceso llamado Tienda Perfecta, el cual consta que la fuerza de ventas tenga el conocimiento en ejecución y exhibición de todos los materiales que se colocan en los puntos de venta, logrando que todos los puntos de venta tengan el mismo estándar de calidad en ejecución y exhibición. Dicho proceso consta de las siguientes etapas:

- Entender las necesidades del comprador y definir los ambientes de compra.
- Desarrollar estrategias de categoría y las 5 P`s por ambiente de compra.
- Traducir las 5 P`s en la foto del éxito para cada ambiente de compra.

- Implementar la foto del éxito en cada ambiente de compra.

La terminología que se utilizará es la siguiente:

- Ambiente de compra: agrupación de todos los puntos de compra que reúnen las necesidades de compradores similares.
- 5 P's: los 5 puntos clave de la ejecución en punto de compra (Posición, Producto, Precio, Promoción, Publicidad).
- Conversión: cantidad final de compradores que llevan los productos:

$$\% \text{ Conversion} = \frac{\text{Cantidad total de compradores de realizan la compra}}{\text{Cantidad total de compradores potenciales}}$$

- Punto de compra: lugar donde el comprador efectúa el proceso de compra.

#### **4.4. Puestos**

De los puestos que se tienen dentro del organigrama del equipo comercial, el que sufrirá mayores cambios en su rol es el de supervisor de punto de venta. A continuación, se detalla la descripción de puestos del organigrama comercial:

- Gerente de ventas TT

El gerente de ventas del canal tradicional será la persona encargada de coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico, selección y entrenamiento a la fuerza de ventas, así como de coordinar los planes de trabajo semanal, mensual y anual del equipo de supervisores, hacer la medición y evaluación del equipo de fuerza de ventas, analizar los problemas para

aumentar la distribución de los productos y proponer soluciones para lograr las metas establecidas. También hará análisis de costos, utilidades y volúmenes de ventas, verificará el ingreso de nuevos productos e impulsará la apertura de nuevos mercados.

- Administrador de ventas

El administrador de ventas será la persona encargada de coordinar y controlar los procesos administrativos y estadísticos del área de ventas en todos los canales, cumpliendo con la emisión y entrega de reportes y controles establecidos para la fuerza de venta, con el respectivo análisis y recomendaciones para facilitar la toma de decisiones de negocio. Entre las principales destrezas que debe tener están:

- Análisis matemático
- Dominio de paquetes de Microsoft Office
- Relaciones interpersonales
- Orden y responsabilidad
- Orientación a resultados
- Capaz de tomar decisiones

- Asistente administrativa

La asistente administrativa será la persona encargada de dar soporte a los procesos administrativos y secretariales de la gerencia de la empresa, garantizando con esto el desarrollo en las áreas. Entre sus principales funciones están:

- Llevar la agenda gerencial
  - Contestar y canalizar todas las llamadas y reuniones
  - Llevar el control de pagos de servicios
- Vendedor mayorista

El vendedor mayorista será la persona encargada de atender clientes de una cartera asignada por regiones, buscar nuevos clientes para ofrecerles los productos del portafolio, elaboración de pedidos, control de cartera de clientes, proyecciones de ventas y presentación de resultados. En ocasiones tendrá asignados mercaderistas a los cuales deberá supervisar.

- Supervisor regional

El supervisor regional será la persona encargada de: analizar la competencia de productos para identificar oportunidades y amenazas y plantear estrategias comerciales: evaluación diaria del resultado de ventas y cumplimiento de cuota de los supervisores a su cargo; participar en elaboración del presupuesto de ventas mensual, y elaborar dinámicas comerciales para aumentar el volumen de ventas de su región.

- Supervisor de ventas

El supervisor de ventas será la persona encargada de supervisar cada tienda de la región asignada, velando por cumplir con los estándares de ejecución y exhibición que la empresa requiere, revisando el surtido y la aplicación correcta de promociones. De la misma manera supervisará la correcta administración del personal a cargo de la tienda, validando horarios,

compensaciones, vacaciones, etc. Al nuevo perfil de supervisor se le agregaron las siguientes tareas:

- Incentivar a su equipo implementando las 5 P's en todos los ambientes de compra.
- Desarrollar en su equipo las habilidades requeridas para implementar las herramientas.
- Enseñarle a su equipo a manejar los *kpis* de las 5 P's.
- Incrementar la motivación y la productividad de su equipo.

Figura 23. **Esquematización de transformación de supervisor a líder**



Fuente: elaboración propia.

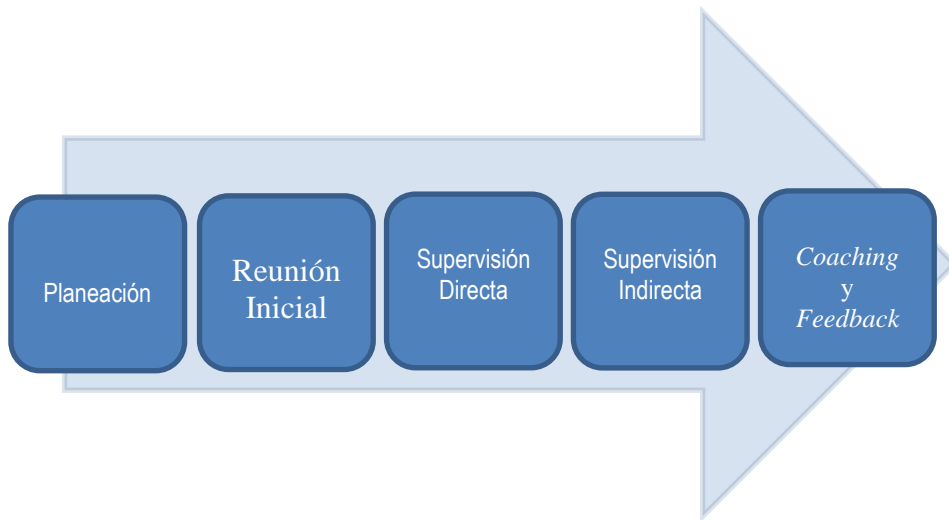


- Proceso de supervisión

El proceso de supervisión está diseñado para identificar oportunidades para aumentar las ventas, priorizar las oportunidades identificadas y desarrollar planes de acción para resolver esas oportunidades. Contiene cinco pasos:

- **Planeación:** antes de realizar la salida a campo con el promotor de ventas se debe realizar una planeación detallada de los principales clientes a visitar, es decir el itinerario de la ruta a visitar, verificando las notas de la última salida a campo de esta ruta y así identificar oportunidades de mejora del promotor de venta.
- **Reunión inicial:** reunión con el promotor de venta antes de salir al campo para identificar su grado de preparación, verificando si cuenta con los recursos necesarios y sus objetivos cuantitativos.
- **Supervisión directa:** la supervisión directa está compuesta por una salida a campo, una vez al mes, y una reunión semanal de seguimiento. En la salida a campo se identificarán las oportunidades que existen en los clientes visitados. Durante las reuniones semanales se le dará seguimiento a la implementación de las prioridades.
- **Supervisión indirecta:** la supervisión indirecta es cuando el supervisor saldrá sin el vendedor a verificar la ejecución en el punto de venta.
- **Coaching y feedback:** una vez concluida la salida de campo con el vendedor, se le debe brindar un *feedback* para reforzar las áreas que están bien y mejorar las áreas de oportunidad. Se debe asegurar que el vendedor entiende los pasos a seguir para mejorar la ejecución.

Figura 24. **Proceso de supervisión**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.5. Capacitación a personal de ventas**

Dentro de las funciones o actividades que se tienen en una empresa, la formación de cuadros de excelencia para el logro de objetivos es una parte vital.

Se debe decidir en qué rubros se formará al personal, partiendo de las características formativas y experiencias previas, es decir, debe hacerse un diagnóstico de necesidades de capacitación y trabajar en los siguientes módulos:

#### **4.5.1. Módulo de inducción**

Durante este proceso debe proporcionarse a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, misma que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Hay dos tipos de inducción: genérica y específica. La inducción, denominada también acogida, incorporación o acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

- Primera etapa: bienvenida

Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización y el área de recursos humanos realiza diferentes actividades.

- Segunda etapa: introducción a la organización

En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización para facilitar la integración en la organización.

- Tercera etapa: evaluación y seguimiento

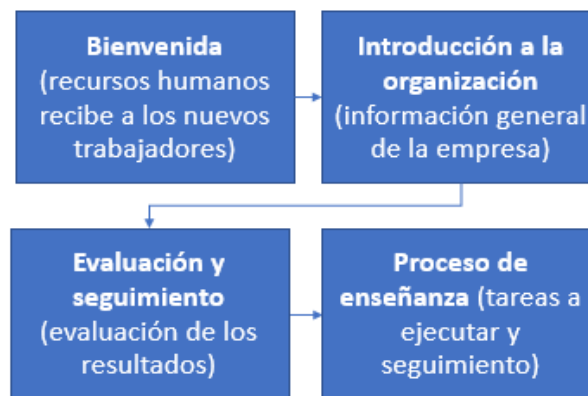
El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes. En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

- Cuarta etapa: proceso de enseñanza

Se realizará de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

- Indagar y preparar al trabajador
- Demostrar las tareas que tiene que realizar
- Ensayar la ejecución de las operaciones
- Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
- Estimular la participación

Figura 25. **Etapas del proceso de inducción de nuevo personal**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.2. Módulo informativo

El objetivo de este módulo es que el personal de ventas sepa expresarse bien, tanto de forma escrita como oral, a fin de que el vendedor sepa interpretar las pautas psicológicas envueltas en los procesos comunicativos con los compradores.

- Primera etapa: tolerancia a la frustración

Para que el vendedor sepa manejar los triunfos y derrotas de modo que cada una de sus experiencias, buenas o malas, le permita incrementar su marco de referencia y tome esas experiencias para el análisis de mejores prácticas laborales.

- Segunda etapa: capacidad de organización

Enseñar a la persona a ser organizada, manejo de tiempo y agenda, la organización de sus archivos y llenado de reportes.

- Tercera etapa: creatividad

Desarrollar la habilidad de pensamiento lateral, invitándolo a que innove y encuentre nuevas formas de hacer las cosas.

- Cuarta etapa: liderazgo

Al trabajador debe convertírsele en guía, asesor y gerente de sus actividades personales y de las de los equipos de trabajo en que participa, de manera que vea su trabajo como un negocio personal. Si de aquí desarrolla habilidades para autogestionarse, se puede tener colaboradores que consuman cada vez menos supervisión y control, dedicando la alta gerencia sus esfuerzos a idear estratégicamente el negocio.

- Quinta etapa: conocimiento de la empresa y sus marcas

Proporcionarle a cada vendedor todo el material e información de los productos, calidad, comportamientos, origen y producción, así como todos aquellos aspectos importantes de la empresa, con el fin de que se sienta identificado con dónde trabaja y sus productos.

### **4.5.3. Módulo formativo**

El objetivo al trabajar este módulo es que los vendedores conozcan y dominen, desde las tácticas más efectivas de prospección y posicionamiento comercial, hasta la elaboración, aplicación y perfeccionamiento de un plan de ventas diseñado específicamente para vender sus productos.

#### **4.5.3.1. Diseño de guía para capacitación**

A continuación (ver tabla VII) se presenta la guía de capacitación al personal de ventas, la cual consta de los siguientes puntos:

- **Objetivos de la capacitación:** detalla los objetivos específicos a cubrir con cada tema que se dará al personal de ventas.
- **Guión de capacitación:** contiene los temas específicos a tratar en cada reunión de capacitación.
- **Planeación de la capacitación:** en esta se detalla los contenidos de la capacitación, participantes, expositores, lugar y duración de la reunión.
- **Metodología de la capacitación:** en esta se detalla la metodología de la capacitación, el material que se entregará, los casos prácticos a tratar en la reunión, salida a campo, etc.
- **Seguimiento:** será la supervisión directa y retroalimentación del supervisor al vendedor luego de cada punto tratado en la reunión.

Tabla VII. Guía para capacitación

GUÍA DE CAPACITACIÓN	
Objetivos Especificos	Incrementar la demanda de nuestros productos
	Conocer y aplicar técnicas para posicionar en el mercado de productos
	Mantener actualizada e incrementar la cartera de clientes
	Aprender a recuperar clientes insatisfechos
	Generar postventas a través del compromiso con sus clientes
	Conocer y aplicar técnicas de retención de clientes
	Optimizar recursos e información
	Mejorar servicio de venta e imagen corporativa
	Incrementar su efectividad al vender
	Aplicar técnicas de cierre de ventas
	Generar compromiso con sus clientes
Guión de la Capacitación	Pasos para realizar visita exitosa a canal detalle
	Distribución
	Exhibición
	Planograma
	Merchandising
	Técnicas de Venta
	Organización y Gestión
	Relación y comunicación
	Diseño y promoción de ventas
	Elaboración de plan de ventas
	Las 5 p's
Taller Practico	
Planeacion de la Capacitación	<b>Contenido</b>
	Cubre los siguientes aspectos:
	Inducción
	Motivación
	Formación
	Informática
	<b>Participantes</b>
	Promotores de Venta
	Vendedores Mayoristas
	Supervisores de Venta
	<b>Expositores</b>
	Gerente de Canal
	Gerente de Marketing
<b>Lugar</b>	
Oficinas Centrales	
<b>Duración</b>	
5 horas mensuales	
Metodologia de la Capacitación	Entrega de material de apoyo
	Exposición Magistral
	Intercambio de dudas
	Casos practicos
	Taller Parctico (Salida a Campo)
	Revisipon de Salida a Campo grupal
	Conclusiones
Seguimiento	Supervisión Directa
	Retroalimentación del supervisor a promotor

Fuente: elaboración propia.

#### 4.6. Motivación de fuerza de ventas

La motivación en la fuerza de ventas son estímulos para lograr que el personal realice la culminación de determinada acción, logrando el impulso necesario para el cumplimiento de metas específicas.

##### 4.6.1. Plan de incentivos

El plan de incentivos para la fuerza de ventas se propone se trabaje de la siguiente forma:

- Volumen de venta de marcas de enfoque: mensualmente se identificarán las marcas de enfoque que se trabajarán y se colocarán cuotas para dichas marcas.
- Volumen de venta total: este indicador será el cumplimiento de la cuota de volumen total que se logre.
- Ejecución en punto de venta: se evaluará la ejecución en el punto de venta y con base en los resultados obtenidos se le colocará la calificación.

Para la fuerza de ventas del canal de detalle, el plan de incentivos se trabajará de la siguiente manera:

Tabla VIII. **Plan de incentivo de fuerza de ventas de detalle**

	Desplazamiento			Total
	TOTAL MARCAS	TOTAL VOLUMEN	Ejecución PDV	
Fuerza de Ventas Detalle	55 %	35 %	10 %	100 %

Fuente: elaboración propia.



Para la fuerza de ventas del canal de mayoreo el plan de incentivos se trabajará de la siguiente manera:

**Tabla IX. Plan de incentivo de fuerza de ventas de mayoreo**

	Desplazamiento			Total
	TOTAL MARCAS	TOTAL VOLUMEN	Ejecución PDV	
Fuerza de Ventas Detalle	45 %	50 %	5 %	100 %

Fuente: elaboración propia.

Dependiendo del porcentaje de cumplimiento que se tenga en la tabla de incentivos, el pago a la fuerza de ventas corresponde a la siguiente tabla (ver tabla IX), la cual detalla el porcentaje de cumplimiento de ventas y el porcentaje de variable que estaría percibiendo la fuerza de ventas. Es importante saber que el pago de variable inicia con un cumplimiento de la cuota de ventas del 90 %, teniendo como tope el pago del 140 %.

Tabla X. **Porcentaje de incentivos**

Ventas	Variable
%	%
90	90
91	90
92	90
93	90
94	90
95	90
96	95
97	95
98	95
99	95
100	100
101	125
102	125
103	125
104	125
105	135
106	135
107	135
108	135
109	135
110	135
mas 111	140

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se enumeran unos ejemplos para poder comprender de mejor forma el cálculo de variable de la fuerza de ventas.

Ejemplo 1. Para una persona que alcanzó el 91 % en fuerza de venta:

Tabla XI. **Ejemplo de pago de incentivos**

	Desplazamiento			Total
	TOTAL MARCAS	TOTAL VOLUMEN	Ejecución PDV	
Cuota	Q 2,000.00	Q 5,000.00	Q 1,500.00	Q 8,500.00
Real	Q 1,890.00	Q 4,300.00	Q 1,400.00	Q 7,590.00
Cumplimiento	52 %	30 %	9 %	91 %

Fuente: elaboración propia.

Verificando el resultado en la tabla de valoración se ve que el pago de variable será de 90 %:

Tabla XII. **Porcentaje de incentivos**

Ventas	Variable
%	%
90	90
91	90
92	90
93	90
94	90
95	90
96	95
97	95
98	95
99	95
100	100

Fuente: elaboración propia.

Ejemplo 2. Para una persona que alcanzó el 103 % en fuerza de venta:

Tabla XIII. **Ejemplo 2 de pago de incentivos**

	Desplazamiento			Total
	TOTAL MARCAS	TOTAL VOLUMEN	Ejecución PDV	
Cuota	Q 2,000.00	Q 5,000.00	Q 1,500.00	Q 8,500.00
Real	Q 2,354.00	Q 4,150.00	Q 1,400.00	Q 7,904.00
Cumplimiento	65 %	29 %	9 %	103 %

Fuente: elaboración propia.

Verificando el resultado en la tabla de valoración se ve que el pago de variable será de 125 %:

Tabla XIV. **Porcentaje de incentivos**

Ventas	Variable
%	%
90	90
91	90
92	90
93	90
94	90
95	90
96	95
97	95
98	95
99	95
100	100
101	125
102	125
103	125

Fuente: elaboración propia.

Ejemplo 3. Para una persona que alcanzó el 87 % en fuerza de venta:

Tabla XV. **Ejemplo 3 de pago de incentivos**

	Desplazamiento			Total
	TOTAL MARCAS	TOTAL VOLUMEN	Ejecución PDV	
Cuota	Q 2,000.00	Q 5,000.00	Q 1,500.00	Q 8,500.00
Real	Q 1,750.00	Q 4,098.00	Q 1,490.00	Q 7,338.00
Cumplimiento	48 %	29 %	10 %	87 %

Fuente: elaboración propia.

Verificando el resultado en la tabla de valoración se ve que el pago de variable será de 0 %, debido a que la fuerza de venta inicia a ganar variable a partir del 90 %.

#### 4.7. Implementación de indicadores

La medición de indicadores se convierte en un signo vital de la organización y es el continuo monitoreo el que permite establecer las condiciones de las empresas o identificar lo que se deriva del desarrollo normal de las actividades. Se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen una información constante, real y precisa sobre aspectos tales como efectividad, eficiencia, productividad, calidad, ejecución presupuestal, entre otros.

Los indicadores son medios o instrumentos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, los mismos representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencias. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en

términos de resultados. El análisis de estos conlleva generar alertas sobre la acción y no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada al plan. Se debe medir lo que se hace ya que, si no, no se puede controlar y, si no se puede controlar, no se puede dirigir y, si no se puede dirigir, no se puede mejorar. La importancia de medir los indicadores incluye:

- Interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir cambios o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Medir la situación de riesgo de la empresa.
- Proporcionar la base del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

#### **4.7.1. Selección de indicadores a medir**

Todo indicador debe ser medible (es decir, que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad), debe ser entendible (debe ser reconocido fácilmente por los que lo utilizarán) y debe ser controlable (es decir, es controlable dentro de la estructura organizacional). Los indicadores que se estarán midiendo son:

- Visitas realizadas
- Visitas efectivas
- *Drop size*
- Distribución
- Cumplimiento de venta mensual

#### **4.7.2. Definición de cada indicador**

A continuación, se describen los diferentes indicadores que se medirán a la fuerza de ventas:

- Visitas realizadas: se refiere a la cantidad de clientes visitados durante un día de trabajo.
- Visitas efectivas: se refiere a la cantidad de clientes visitados a los cuales se les realiza venta durante un día de trabajo.
- *Drop size*: es el monto promedio de todas las visitas efectivas realizadas durante un día de trabajo.
- Distribución: cantidad de puntos de venta que cuentan con el producto disponible para la venta vs. el total de clientes visitados durante el día.
- Cumplimiento de meta mensual: la venta realizada durante todo el mes vs. la meta asignada para dicho mes.

#### **4.7.3. Factores que intervendrán en su medición**

A continuación, se describen los diferentes factores que intervienen en la medición de indicadores de la fuerza de ventas:

- Visitas realizadas: planeación de ruta, catálogo de productos, herramientas de trabajo, supervisión directa e indirecta.

- Visitas efectivas: catálogo de productos, precios sugeridos acorde al producto, disponibilidad de inventario, rotación del producto en punto de venta, material POP en punto de venta.
- *Drop Side*: promociones e inventario de producto en punto de venta.
- Distribución: catálogo de productos, características del producto, tipo de cliente, tipo de tienda, precio sugerido acorde al producto.
- Cumplimiento de meta mensual: cuota acorde al promedio de ruta, alcanzar el *drop side* diario, cumplir con cuota de visitas efectivas, efectos naturales como clima, por ejemplo.



## **5. MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Seguimiento de indicadores**

Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Para ello se deben utilizar una serie de mediciones que permitan determinar si los resultados de los procesos se están logrando. Los indicadores serán medidos semanal y mensualmente por el administrador de ventas, quien será la persona encargada de generar los reportes con toda la información de los indicadores que se dará a conocer a supervisores regionales y gerencia de ventas, ya que estos intervendrán en el pago de salario de la fuerza de ventas del canal tradicional.

#### **5.1.1. Medición de indicadores**

La medición de indicadores se realizará tomando en cuenta las siguientes fórmulas:

- Visitas realizadas (VR): el administrador de ventas será el encargado de generar información semanalmente de los puntos de venta visitados por cada vendedor.

$$VR = \text{cantidad de clientes visitados} / \text{Meta de clientes a visitar diariamente}$$

Ejemplo:

- Meta de clientes diarios para un vendedor = 60 visitas diarias
- Visitas reales realizadas en un día por el vendedor = 50
- % de visitas realizadas=  $50/60=83\%$
  
- Visitas efectivas (VE): el administrador de ventas será el encargado de generar información semanalmente de los puntos de venta visitados que compraron algún producto del portafolio de Mondelez por cada vendedor.

VE = número de clientes visitados que compraron producto / total de visitas realizadas.

Ejemplo:

- Visitas realizadas = 50
- Clientes visitados que compraron producto = 35
- Visitas efectivas =  $35/50=70\%$
  
- *Drop size (DS)*: el administrador de ventas será el encargado de generar información semanalmente sobre el monto de *drop size* de cada ruta, teniendo ya información de venta semanal y cantidad de visitas efectivas por ruta.

DS= monto total de venta / visitas efectivas.

Ejemplo:

- Visitas efectivas = 35
  - Venta Total = Q. 4 000,00
  - *Drop size* =  $4000/35 =$  Q. 114,29
- 
- Distribución (Dis): el administrador de ventas será el encargado de elaborar semanalmente el reporte de distribución por vendedor.

Dis = cantidad de clientes que poseen en su surtido un producto específico  
/ total de clientes visitados.

Ejemplo:

- Visitas realizadas = 50
  - Clientes con producto X = 20
  - Distribución de producto X =  $20/50 = 40\%$  de distribución
- 
- Cumplimiento meta mensual (CM): el administrador de ventas será el encargado de generar el reporte semanal y mensual del cumplimiento de meta de cada vendedor.

CM= venta del mes / cuota de venta del mes

Ejemplo:

- Venta mensual = Q. 40 000,00
- Cuota del mes = Q. 43 000,00
- Cumplimiento meta mensual =  $Q. 40\ 000 / Q. 43\ 000 = 93\ %$  de cumplimiento.

### 5.1.2. Evaluación de indicadores

La evaluación de indicadores se generará mediante la información que se extrae del sistema de facturación con que cuenta Mondelēz. El personal que tiene acceso a extraer la información es la gerencia general, gerencia de ventas y el administrador de ventas. La información se extrae diariamente y se generan reportes semanales y mensuales según el requerimiento de la gerencia general o gerencia de ventas. A continuación, se muestra la forma más detallada de evaluación de cada indicador que tendrá la fuerza de ventas:

- Visitas realizadas y visitas efectivas: estos indicadores se evaluarán diariamente llevando un registro, por medio de la herramienta de generación de pedidos, que indica a cuántos clientes visitaron los vendedores y a cuántos de ellos les realizaron algún pedido. Esto con la finalidad de lograr visitar la mayor cantidad de clientes en un mes, ya que se relaciona con un porcentaje de su sueldo variable.
- *Drop size*: este indicador se evaluará semanalmente, generando venta acumulada de la semana vs pedidos efectivos de la semana, para poder tener una venta proyectada de cómo finalizará el mes vs cuota mensual de venta. Se busca que este indicador crezca trimestralmente en un 5 % como mínimo, logrando una mayor utilidad para la empresa.

- **Distribución:** este indicador se evaluará semanalmente para verificar la presencia de productos foco del mes en la mayor cantidad de clientes. Cada mes se rotan los productos, foco dependiente de lanzamientos de nuevos productos o productos que generen una mayor utilidad a la empresa.
- **Cumplimiento de meta mensual:** este indicador se revisará mensualmente para evaluar el desempeño de cada vendedor vs la cuota establecida en dicho mes.

## **5.2. Auditorías periódicas en puntos de venta**

En el canal tradicional los supervisores realizan dos tipos de auditorías en el punto de venta:

- **Visita directa:** esta auditoria se realizará en conjunto por el supervisor y el vendedor, en su ruta diaria, dándole *feedback* (verbal y en reporte escrito) de los puntos a mejorar cada 5 clientes visitados, anotando los puntos pendientes en una minuta, la cual será firmada por las dos partes involucradas. Esta auditoria la realizará los 4 días restantes de la semana que no realiza visita indirecta.
- **Visita indirecta:** el supervisor visitará el punto de venta sin el vendedor y realizará una auditoria de distribución de productos foco del mes y una evaluación de atención del vendedor al tendero. Estas visitas las realizará el supervisor dos veces a la semana, tomando al azar una ruta de las 10 que tiene a su cargo el vendedor, dejando una minuta que se le trasladará al vendedor para ser tomada en cuenta en la siguiente semana de trabajo.

### **5.3. Evaluación de personal**

Diariamente se realizarán reuniones matinales para presentar objetivos diarios a la fuerza de ventas, en esta reunión cada supervisor realizará un *check list* de las herramientas indispensables que el vendedor debe llevar al punto de venta. Tales herramientas son: uniforme completo, gafete de identificación, catálogos de productos, hoja de prioridades, material POP, cinta adhesiva, engrapadora de pared, limpiador y líquido para limpiar exhibidores. Derivado de estas reuniones cada supervisor realizará un reporte mensual para gerencia de ventas y recursos humanos con los resultados del *check list*.

### **5.4. Reportes semanales de venta y distribución**

Los reportes que deberán generarse son los siguientes:

- Reporte de *drop size*
- Reporte de distribución de productos foco
- Reporte de clientes de compras = 0
- Reporte de productos infaltables
- Reporte de ventas

Todos los reportes deberán llevar el siguiente desglose: canal, región, supervisor, ruta, categoría, marca y producto. A continuación, se presentan ejemplos de reportes propuestos:

**Tabla XVI. Reporte de volumen de ventas por supervisor de canal tradicional**

CANAL	Supervisor Regional	Supervisor	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total	Meta	Logro
Detalle	Regional 1	Supervisor 1	Q. 1 301,00	Q. 629,00	Q. 1 041,00	Q. 864,00	Q. 3 835,00	Q. 3 436,00	11,6 %
Detalle	regional 2	Supervisor 2	Q. 1 498,00	Q. 655,00	Q. 1 198,00	Q. 995,00	Q. 4 346,00	Q. 4 348,00	0 %
Mayoreo	Mayoreo 1	Supervisor 3	Q. 1 612,00	Q. 703,00	Q. 1 290,00	Q. 1 070,00	Q. 4 675,00	Q. 4 800,00	2,6 %
Mayoreo	Mayoreo 2	Supervisor 4	Q. 1 317,00	Q. 603,00	Q. 1 054,00	Q. 874,00	Q. 3 848,00	Q. 3 604,00	6,8 %
TOTAL CANAL TRADICIONAL			Q. 5 728,00	Q. 2 590,00	Q. 4 582,00	Q. 3 803,00	Q. 16 704,00	Q. 16 188,00	3,2 %

Fuente: elaboración propia.

### 5.5. Mejores prácticas

Trimestralmente se evaluarán las buenas prácticas de cada región para realizar un 80/20 y lograr replicarlas a nivel nacional. Entre estas buenas prácticas se buscará obtener ahorros, lograr crecer el *drop size* en más del 5 % mensual, aumentar distribución de un producto en forma exponencial o la actividad que se genere de una venta substancial.





## CONCLUSIONES

1. A través de los estudios Nielsen se pudo determinar que las gomas poseen la mayor distribución (canal de mayoreo 93 % y canal de detalle 91 %) y las galletas la menor distribución (canal de mayoreo 16 % y canal de detalle 44 %) en el canal tradicional, a nivel nacional.
2. Con base en el estudio de mercado se identificó que el 80 % de personas que llegan a un punto de venta y no encuentran el producto y marca que buscan cambian de preferencia de marca para satisfacer la necesidad de consumo de ese momento.
3. El plan de incentivos que se presenta está enfocado en el porcentaje de cumplimiento de la fuerza de ventas, logrando que el pago de variable inicie con un cumplimiento de la cuota de ventas del 90 % y un tope del 140 %.
4. Para la optimización de los diferentes recursos de la empresa se presenta un nuevo organigrama, enfocado en mejoras para el personal, empezando con la reorganización de los puestos y cambios en las funciones y atribuciones, especialmente del supervisor, administrador de ventas y asistente administrativo.
5. Con base en el estudio realizado se identificó que, para aumentar la distribución en el canal tradicional, se deben realizar mejoras en las estrategias de venta, exhibición, promoción, posicionamiento de marca y precios.

6. La guía de capacitación propuesta para toda la fuerza de ventas abarca específicamente dentro de su contenido las áreas de inducción, motivación, formación y desarrollo en informática.
  
7. Se logró identificar y profundizar las oportunidades actuales en el canal tradicional de la empresa, distribuidora de *snacks* y confitería en Guatemala. Se detallan propuestas tanto de estrategias de ventas como de estructura organizacional que, al ser utilizadas, generan mejoras significativas en los indicadores comerciales.

## RECOMENDACIONES

1. Mantener un monitoreo constante de parte de los supervisores a los indicadores, ya que estos son el instrumento para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, lo cual permitirá evaluar el desempeño de la organización frente a metas y responsabilidades del equipo de trabajo.
2. Evaluar constantemente las guías de capacitación por parte de recursos humanos, ya que el elemento humano es lo más valioso que puede tener una empresa para su desarrollo y logro de los objetivos. Si no se cuenta con personal motivado será difícil alcanzar los objetivos establecidos.
3. Mantener una estrecha relación entre la fuerza de venta y los clientes, ya que de ellos dependerá en gran parte el crecimiento de la empresa en volumen y distribución.
4. Realizar otra investigación del comportamiento de la distribución de las categorías de los diferentes productos en el canal tradicional, a nivel departamental.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ABASCAL ROJAS, Francisco. *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. 2a ed. Madrid, España: ESIC Editorial, 1998. 235 p.
2. ALFARO DRAKE, Tomás. *El marketing como arma competitiva. Cómo asignar prioridades a los recursos comerciales*. Madrid, España: McGraw-Hill, 1992. 218 p.
3. ANDERSON, Rolph; HAIR, Joseph. *Administración de ventas*. 2da.Ed. Mexico: McGraw-Hill, 1995. 325 p.
4. ARELLANO, Rolando. *Bueno, bonito y barato*. Lima: Planeta: 2007.175p.
5. ARELLANO, Rolando. *Marketing: enfoque América Latina*. México, D.F.: McGraw-Hill, 2006. 184 p.
6. BATEMAN, Thomas; SCOUT A. Snell. *Administración: una ventaja competitiva*. 4a ed. Madrid, España: McGraw-Hill. 4ta edición. 2000. 245 p.
7. BECKWITH, Harry. *Venda lo invisible*. Prentice Hall, 2012. 120 p.
8. CALVIN, Robert J. *Sales management*. Madrid, España: McGraw-Hill, 2000. 225 p.

9. DAYTON, Doug. *Cómo gestionar relaciones con clientes*. 2000. 85 p.
10. DON HELLRIEGEL, Susan E; JACKSON, John W.; et al. *Administración, un enfoque basado en competencia*. Thomson, Décima Edición, 1999. 310 p.
11. GIBSON, Ivancevich; DONNELLY, Konopaske. *Organizaciones, comportamientos, estructuras, procesos*. Editorial Mc Graw Hill, 2006. 225 p.
12. LIDSTONE, John. *Posiciones y argumentos entre vendedor y comprador*. Deusto S. A. Ediciones, 1992. 150 p.
13. PORTER, Michael. *Ventaja competitiva*. Editorial Continental, 2001.
14. SLOCUM, John. *Comportamiento organizacional*. Thomson, Décima Edición, 2001. 135 p.
15. TRACY, Brain. *Estrategias eficaces de ventas*. 2a Ed Paidós, 1997. 75 p.