

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y ELABORACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA LA GERENCIA REGIONAL DE VENTAS DE UNILEVER
EN LOS SANTANDERES**

**JUAN DE LA CRUZ TRILLOS LANZZIANO
JUAN MANUEL RUIZ SERRANO
MARCELA NAVAS ALMEYDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2004

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y ELABORACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA LA GERENCIA REGIONAL DE VENTAS DE UNILEVER
EN LOS SANTANDERES**

JUAN DE LA CRUZ TRILLOS LANZZIANO

Administrador de Empresas

JUAN MANUEL RUIZ SERRANO

Ingeniero Financiero

MARCELA NAVAS ALMEYDA

Ingeniera Industrial

Trabajo de Investigación para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia

Director

HERNAN PABÓN BARAJAS

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2004

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA	4
1.1. PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA	4
1.2. HISTORIA DE UNILEVER	5
1.3. LA COMPAÑÍA HOY	6
1.3.1. El Propósito de Unilever	8
1.3.2. Misión	9
1.3.3. Visión	9
1.3.4. Código de Ética Corporativo	10
1.4. HISTORIA REGIONAL SANTANDERES	13
1.5. SITUACIÓN ACTUAL REGIONAL SANTANDERES	14
1.5.1. Visión Regional Santanderes	15
1.5.2. Organigrama	16
1.5.3. Canales de Distribución	17
1.6. PORTAFOLIO UNILEVER COLOMBIA	19
2. EL PROBLEMA	20
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.2. JUSTIFICACIÓN	21
2.3. ALCANCE Y LIMITACIONES	21
2.4. OBJETIVOS	23
2.4.1. Objetivo General	23
2.4.2. Objetivos Específicos	23
3. MARCO TEÓRICO	24
3.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	24

3.1.1.	¿Por qué es Importante la Descripción de Cargos?	25
3.1.2.	Beneficios de la Descripción de Cargos	26
3.1.3.	Métodos para Realizar la Descripción del Puesto de Trabajo	28
3.1.4.	Etapas	30
3.1.5.	Factores en un Formato de Descripción del Puesto de Trabajo	30
3.2.	LOS INDICADORES DE GESTIÓN	31
3.2.1.	Antecedentes e Historia de la Gerencia de Medición	31
3.2.2.	La Medición y su Retroalimentación	32
3.2.3.	La Importancia de Medir	33
3.2.4.	¿Qué se debe Medir?	34
3.2.5.	Motivos por los cuales es Importante Medir	35
3.2.6.	Generalidades de los Indicadores de Gestión	36
4.	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	39
5.	ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL	41
5.1.	OBJETIVO DEL TRABAJO	41
5.2.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	41
5.2.1.	La Investigación de Campo	41
6.	DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS COMERCIALES UNILEVER REGIONAL SANTANDERES	46
6.1.	GERENTE REGIONAL	46
6.2.	KEY ACCOUNT TRADITIONAL TRADE (KAT)	49
6.3.	REPRESENTANTE DE VENTAS (RDV)	51
7.	DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL KATT Y EL RDV	53

8.	CONCLUSIONES	60
9.	RECOMENDACIONES	62
	BIBLIOGRAFÍA	64
	GLOSARIO	66
	ANEXOS	
ANEXO A	Indicadores de Crecimiento y Cumplimiento por Marca	67
ANEXO B	Indicador de Eficiencia de Visitas	68
ANEXO C	Indicador de Eficiencia de Despachos	69
ANEXO D	Indicador de Pedidos Rechazados	70
ANEXO E	Indicador de Agotados Minoristas	71
ANEXO F	Indicador de Agotados Mayoristas	72
ANEXO G	Indicadores Generales de Unilever	73
ANEXO H	Indicadores de Ventas y Comerciales	74

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Indicador de Eficiencia de Visitas	54
Cuadro 2	Indicador de Efectividad de Despachos	55
Cuadro 3	Indicador de Pedidos Rechazados	56
Cuadro 4	Indicador de Cumplimiento por Marcas	57
Cuadro 5	Indicador de Crecimiento por Marca	58
Cuadro 6	Indicador de Agotados	59

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	UNILEVER: La compañía hoy	6
Figura 2	Organigrama Unilever Colombia	16
Figura 3	Canales de Distribución	18
Figura 4	Flujograma del Procesamiento de Pedidos por parte del RDV	44
Figura 5	Flujograma del Procesamiento de Pedidos por parte del KAT	45

RESUMEN

TITULO: DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA REGIONAL DE VENTAS DE UNILEVER EN LOS SANTANDERES¹

AUTORES: Juan Manuel Ruiz serrano, Marcela Navas Almeyda, Juan de la Cruz Trillos Lanzziano**

PALABRAS CLAVES: Indicadores de Gestión, Competitividad y Productividad.

DESCRIPCIÓN

En Unilever existen Indicadores de gestión corporativos que miden el desempeño de la organización tanto global, como a nivel de la zona Pacífica, Andina, Norteamérica, Europa, etc. Estos indicadores están propuestos por la dirección general de Unilever a nivel mundial y abarcan cada una de las áreas que integran la compañía.

A nivel de la Zona Andina las diferentes áreas de la organización adaptan los indicadores globales a sus procesos y generan sus indicadores particulares que les permiten medir los procesos claves de sus respectivos departamentos. En la actualidad ninguna Gerencia Regional de Unilever en Colombia ha desarrollado herramientas de control encaminadas a medir la gestión de sus funcionarios del área comercial, por tal motivo con este trabajo se buscará que las demás Gerencias Regionales adopten dichas herramientas para el mejoramiento de su productividad y competitividad.

Es a partir de la estructura regional donde comienza la necesidad de diseñar indicadores que permitan medir el comportamiento de los procesos claves para alinear la operatividad comercial con los objetivos comerciales de la Regional de Ventas y estos a su vez a los Nacionales.

Se busca específicamente controlar los procesos claves de la fuerza de ventas y los procesos claves de los distribuidores. Así mismo medir el crecimiento de las ventas mensuales de la Regional Santanderes teniendo en cuenta el comportamiento y desarrollo de los canales de ventas.

Se diseñarán indicadores que permitan establecer y medir de manera periódica el número de clientes efectivos (cobertura); también se elaborarán indicadores que logren controlar el número de agotados (inventario) de las principales marcas de la compañía.

Para llevar a cabo lo antes mencionado, será necesario realizar una descripción de cargos que permita conocer la misión, objetivos, funciones, responsabilidades y demás aspectos de cada uno de los cargos que integran el área comercial.

¹ Trabajo de Investigación

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Especialización en Alta Gerencia, Hernán Pabón Barajas.

ABSTRACT

TITLE: DESCRIPTION OF POSITIONS AND ELABORATION OF MANAGEMENT INDICATORS FOR THE REGIONAL MANAGEMENT OF SALES OF UNILEVER IN THE SANTANDERES.

AUTHORS: Juan Manuel Ruiz serrano, Marcela Navas Almeyda, Juan de la Cruz Trillos Lanziano

KEY WORDS: Management Indicators, Competitiveness and Productivity.

DESCRIPTION

In Unilever exists corporative management indicators that measure the performance of both the Global and Individual (as at level of the Pacific, Andean zone, North America, Europe ...) organization. These indicators are proposed by the main directorate of Unilever and include each one of the areas that integrate the company.

In the Andean Zone the different areas of organization adapt the global indicators to their processes generating particular ones that allow them to measure the key processes of their respective departments. Nowadays no Regional Management of Unilever in Colombia has developed tools of control directed to measure the management of its employees at the commercial area, by such reason this work will aim to show to the rest of the Regional Managements how to adopt these tools for the improvement of their productivity and competitiveness.

It is from the regional structure where the design of new indicators that allow the measurement of the behavior of the important processes to align the commercial operativity with their objectives starts.

We look forward specifically to control the key processes on the sales force and the most important ones of the distributors. In the same way we aim to measure the monthly sales growth of the Regional Santanderes taking into account the development and behavior of the sale channels.

Indicators which allow to establish and measure periodically the number of effective costumers (cover) and stock (inventory) will be designed.

In order to carry out all what was mentioned before it is needed to make a description of positions that will allow us to know the mission, objectives, functions, responsibilities and other aspects of each one of the positions that integrate the commercial area.

INTRODUCCIÓN

Ante el vertiginoso desarrollo tecnológico y la globalización de la economía, las empresas requieren modificar sus prácticas gerenciales y emprender el rediseño de sus sistemas de control con el fin de lograr altos niveles de desempeño y ser más competitivos en un mercado cada día más exigente.

Los indicadores de gestión son instrumentos empíricos que permiten representar en alguna medida, la dimensión teórica de una variable clave: “lo que no se mide no es susceptible de mejorar”.

Hoy en día, los indicadores son herramientas cada vez más utilizadas por las empresas para mejorar su gestión y poder así incrementar su grado de adaptación a un mercado con un alto nivel de inestabilidad, competitividad, hostilidad y cada vez más agresivo, por tal motivo es importante que las administraciones posean indicadores que permitan proyectar su comportamiento en condiciones cambiantes. De igual manera se requiere una adecuada administración de la información, lo que permitirá una mejor toma de decisiones.

La información es el insumo imprescindible en todo proceso, constituyéndose en un elemento esencial para la toma de decisiones en las empresas, siempre que se utilice inteligentemente y que sirva para verificar el comportamiento de los factores claves de éxito de la organización.

En Unilever existen Indicadores de gestión corporativos que miden el desempeño de la organización tanto global, como a nivel de la zona Pacífica, Andina, Norteamérica,

Europa, etc. Estos indicadores están propuestos por la dirección general de Unilever a nivel mundial y abarcan cada una de las áreas que integran la compañía.

A nivel de la Zona Andina, que es donde se ubica Unilever Colombia; las diferentes áreas de la organización adaptan los indicadores globales a sus procesos y generan sus indicadores particulares que les permiten medir los procesos claves de sus respectivos departamentos. Por ejemplo, en el área de ventas se toman los indicadores globales de la compañía y se adaptan a nivel de la Gerencia Nacional, luego con base en la información suministrada por dicha Gerencia, se formulan a nivel de la Gerencia Regional indicadores que permitan llevar a cabo la toma de las diferentes decisiones para el área de ventas.

En la actualidad ninguna Gerencia Regional de Unilever en Colombia ha desarrollado herramientas de control encaminadas a medir la gestión de sus funcionarios del área comercial, por tal motivo con este trabajo se buscará que las demás Gerencias regionales adopten dichas herramientas para el mejoramiento de su productividad y competitividad.

Las Gerencias Regionales se subdividen en KAT (Key Account Traditional) y Representantes de Ventas (RDV). El KAT de la Regional Santanderes está integrado por dos funcionarios que se encargan de los procesos de ventas del distribuidor designado en la región (Ejemplo: Surtimarcas). Dicho distribuidor mayorista se encarga a su vez de atender a aquellos clientes a los cuales Unilever no les vende directamente, por ejemplo: micromercados, droguerías, minoristas y tiendas.

Por otra parte, el RDV está compuesto por dos funcionarios de Unilever que se encargan de atender los canales directos de la compañía, como por ejemplo, las grandes cadenas, los supermercados, las grandes droguerías y otros mayoristas.

Es a partir de la estructura regional donde comienza la necesidad de diseñar indicadores que permitan medir el comportamiento de los procesos claves para alinear la operatividad comercial con los objetivos comerciales de la Regional de Ventas y estos a su vez a los Nacionales.

Se busca específicamente controlar los procesos claves de la fuerza de ventas (KAT Y RDV), y los procesos claves de los distribuidores. Se busca igualmente, medir el crecimiento de las ventas mensuales de la regional Santanderes teniendo en cuenta el comportamiento y desarrollo de los canales de ventas (KAT y RDV).

Se diseñarán indicadores que permitan establecer y medir de manera periódica el número de clientes efectivos (cobertura) atendidos por los canales de ventas y las marcas promedio para cada zona de ventas.

Se establecerá un indicador que logre controlar el número de agotados (inventario) de las principales marcas de la compañía teniendo en cuenta cada uno de los canales de distribución (KAT y RDV).

Para llevar a cabo el diseño de los indicadores mencionados anteriormente, será necesario realizar una descripción de cargos que permita conocer de manera clara y precisa la misión, objetivos, funciones, responsabilidades y demás aspectos intrínsecos de cada uno de los cargos que integran el área comercial de la Gerencia Unilever regional Santanderes.

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración y del control de personal, en cuanto que son la base para la misma.

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Todos los días, alrededor del mundo, las personas están en contacto con los productos de Unilever. La compañía se ha transformado en una de las más exitosas comercializadoras de productos de consumo masivo. Estadísticamente, 150 millones de veces al día, alguien está comprando un producto de Unilever. La empresa crea, promueve y distribuye los productos que la gente escoge para alimentar a sus familias y mantenerse a si mismos y sus hogares limpios y frescos.

La forma de vida de las personas está cambiando aceleradamente. A medida que evoluciona la forma en la que la humanidad vive y trabaja, sus gustos y necesidades se transforman. Unilever se preocupa por desarrollar nuevos productos, mejorar los existentes y alcanzar mayor eficiencia en el trabajo.

Unilever cuenta con un portafolio de marcas con gran popularidad a nivel mundial, así como productos que se venden únicamente a nivel regional. Esta diversidad fortalece de dos maneras a la compañía:

- a) Permite un alto arraigamiento en los mercados locales y brinda información de primera mano de la cultura de cada país.
- b) Negocios a nivel mundial que maneja estándares globales para atender a cualquier consumidor independientemente de su ubicación.

Enfocándose en el desempeño y la productividad, se promueve la implementación de nuevas ideas y aproximaciones en la práctica. La empresa va mano a mano con un alto nivel de responsabilidad en la lucha por el bienestar de la comunidad.

No sólo se mide el éxito financiero, sino cómo se logran los resultados. Se trabaja fuertemente y con integridad, respetando a los trabajadores, los clientes y el entorno que rodea a Unilever.

1.2. HISTORIA UNILEVER

Unilever se fundó en 1930 cuando el grupo Británico: Hermanos Lever, productores de jabón se asoció con los productores Holandeses de margarina: Unie.

En esa época, una fusión internacional era una movida poco común. Sin embargo, los dueños de las dos compañías pudieron visualizar que el unir negocios complementarios, con poderosos canales de distribución a nivel global generarían nuevas oportunidades.

Ambas compañías competían por la misma materia prima, los dos estaban involucrados en programas de mercadeo a gran escala y ambos usaban similares canales de distribución. Entre los dos sumaban operaciones en más de 40 países.

Margarina Unie creció a través de las fusiones con otras compañías de margarina en los años 1920s. Por su parte los hermanos Lever fue fundada en 1885 por William Hesketh Lever. Lever se estableció como una empresa de jabones alrededor del mundo. En 1917, el señor Hesketh comenzó a diversificarse hacia alimentos, helados, y negocios de comida enlatada.

En los años 30s, Unilever introdujo tecnología de primer nivel al negocio. La empresa creció y nuevas inversiones se realizaron en Latinoamérica. El espíritu emprendedor de

los fundadores y su preocupación por sus trabajadores y la comunidad permanecen aún hoy en todos los negocios de Unilever.

Unilever hoy en día le da empleo a 247.000 personas alrededor del mundo y cuenta con dos compañías hermanas, Unilever NV y Unilever PLC. A pesar de ser dos compañías con negocios separados, operan como una sola unidad, incluso con los mismos directivos. Los centros corporativos de Unilever se encuentran ubicados en Londres y Róterdam.

1.3. LA COMPAÑÍA HOY

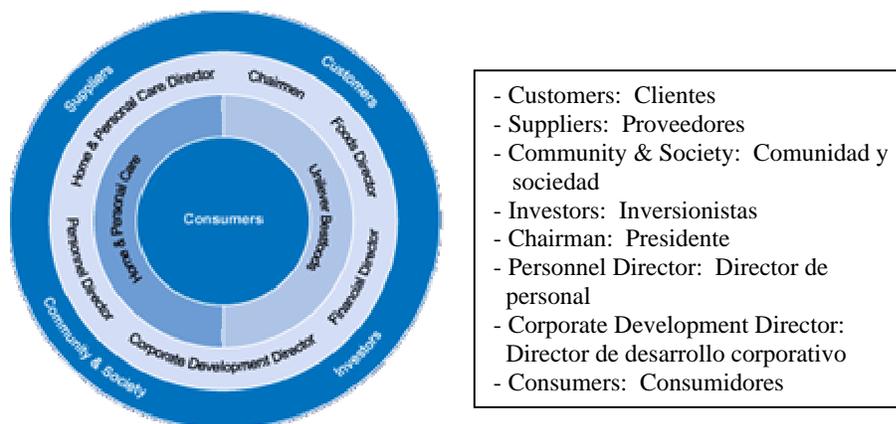


Figura 1. UNILEVER: La compañía hoy

Unilever es hoy en día una de las compañías líderes en el suministro de productos de gran movimiento y consumo a nivel mundial. Sus dos unidades de negocio se presentan a continuación:

a. Foods

La fortaleza de Unilever Bestfoods está en su habilidad para producir para cada uno de los diferentes mercados, artículos encaminados a satisfacer anticipadamente las

necesidades de los clientes. Esta fortaleza proviene de un profundo conocimiento de los países en los cuales se opera y de la misma política de oír atentamente la voz del cliente.

- 1) La adquisición de Bestfoods se realizó en el 2000 y le brindó a la compañía un liderazgo en la categoría culinaria. Knorr es conocida como una de las marcas más grandes del mundo, y cuenta con ventas de 2.3 Billones de Euros en más de 100 países. Existen también productos tales como sopas, salsas, pastas y comidas completas.
- 2) Unilever es la productora número uno de comidas congeladas en Europa.
- 3) Posee la categoría líder en Margarina en la mayoría de países Europeos y Norteamérica, con marcas como Becel, Flora, y Take control en USA. Se han satisfecho los requerimientos de los consumidores por alimentos saludables a través del lanzamiento de la línea Pro – Active, la cual contiene ingredientes que ayudan a reducir los niveles de colesterol maligno en el organismo.
- 4) En la categoría de aceites de oliva también se cuenta con el liderazgo, ya que con la marca Bertolli se ha logrado posesionar no sólo el aceite, sino la línea de pastas, salsas y aderezos.
- 5) Unilever es también el líder mundial en la producción de helados, con marcas como Álgida y Wall en Europa, y Ben & Jerry's en los Estados Unidos.
- 6) Es también el más grande vendedor de té en bolsita del mundo con las marcas Lipton y Brooke Bond

b. Home and Personal Care

En la mayor parte del mundo, Unilever lidera el mercado de hogar y cuidado personal, el cual incluye productos de aseo e higiene. Muchos de los productos son líderes en el mercado, con marcas tales como Brillante, Cif, Comfort, Domestos, Omo, Skip y Snuggle.

En el mercado de cuidado personal, Unilever es el líder mundial en la línea de limpieza facial, desodorantes y antitranspirantes. Las marcas globales incluyen Axe, Dove, Lux, Pond's, Rexona y Sunsilk.

La innovación es un principio fundamental en los mercados de hogar y cuidado personal, ya que ha permitido mantener el posicionamiento que se ha logrado obtener hasta el momento.

Unilever produce productos que cumplen con un alto grado de requerimientos y condiciones, desde el jabón para lavar ropa hasta tabletas que sirven para las más sofisticadas máquinas lavadoras. Desde los más elementales productos para el aseo personal, hasta las más finas fragancias, Home and personal care cuenta con una amplia gama de marcas que encajan en los diversos gustos de los consumidores alrededor del mundo.

1.3.1. El propósito de Unilever

El principal propósito de la compañía es el de servir a los clientes y consumidores de una manera única y eficiente. Este propósito se ha extendido a cada una de las sucursales de la compañía a nivel mundial.

El propósito de Unilever es el de conocer las necesidades diarias de las personas en cualquier lugar del mundo, para poder así anticipar las aspiraciones de los consumidores y responder creativa y competitivamente con productos y servicios que mejoran la calidad de vida de cada uno de ellos.

Las fuertes raíces que se han logrado en las culturas y mercados locales alrededor del mundo son la mayor fortaleza para proyectarse hacia el futuro. Unilever busca brindar a través de su conocimiento y experiencia internacional soluciones adecuadas para los

consumidores locales, formando así una verdadera compañía multi-local, pero a su vez, multinacional.

El éxito de largo plazo que ha alcanzado la compañía requiere de un compromiso total con los estándares de gestión y productividad, para trabajar efectivamente en la búsqueda de nuevas ideas y el aprendizaje continuo.

El éxito requiere los más altos estándares de comportamiento corporativo hacia los empleados, consumidores, la sociedad y en general el mundo en que vivimos. Este ha sido el estandarte de Unilever hacia el éxito sostenido y un crecimiento con valor agregado para los empleados y los shareholders.

1.3.2. Misión

Esta misión es corporativa y por lo tanto es única para todas las zonas y sus respectivas regionales a nivel mundial. Actualmente ningún funcionario de Unilever está autorizado para traducir esta Misión y por eso es necesario presentarla en el idioma en el cual fue formulada:

“Unilever’s mission is to add vitality to life, we meet everyday needs for nutrition, hygiene and personal care with brands that help people feel good, look good and get more out of life”

1.3.3. Visión

“Unilever Andina será vista como una compañía de crecimiento, superando a la competencia en el manejo del entorno y haciendo las cosas mejor, mas rápido y con menor costo desde la primera vez. Para lograr lo anterior seremos decididos y persistentes en la búsqueda de nuestra perfección operacional.”

1.3.4. Código de Ética Corporativo

I. Normas de conducta

Desarrollamos y dirigimos nuestras operaciones y actividades con honestidad, integridad y claridad; respetando los derechos humanos e intereses de todos nuestros empleados. Igualmente observaremos el mismo respeto para con los intereses legítimos de aquellos con quienes nos interrelacionamos.

II. Cumplimiento de las leyes

A las compañías y empleados de Unilever se les exige cumplir con todas las leyes y normas de los países en los que operamos.

III. Integridad en los negocios

Unilever no da ni recibe directa o indirectamente sobornos o cualquier otra ventaja impropia destinada a retener o conseguir cualquier negocio o beneficio financiero. Ningún empleados de Unilever podrá ofrecer, dar o recibir regalos o pagos que puedan suponer soborno o que puedan ser considerados como tal. Cualquier petición u ofrecimiento de soborno deberá ser rechazado inmediatamente y comunicado a la dirección. Los libros de contabilidad y documentos acreditativos deben reflejar en forma clara la naturaleza exacta de las transacciones que amparan. No se establecerá ni mantendrán cuentas, fondos o activos ocultos no registrados en los libros de contabilidad.

IV. Conflicto de intereses

Unilever espera de sus empleados que eviten tanto las actividades personales como los intereses financieros que puedan entrar en conflicto con sus responsabilidades para con la compañía. Los empleados de Unilever no deben utilizar su puesto para obtener ganancias para sí mismos o para otros.

V. Medio ambiente

Unilever está comprometida a mejorar constantemente su gestión medioambiental así como el desarrollo a largo plazo de un negocio sostenible. Unilever trabajará conjuntamente con otros para fomentar el respeto medioambiental, aumentar y difundir las buenas prácticas y el conocimiento de los temas medioambientales.

VI. Comunidad

Unilever se esfuerza por ser una institución empresarial de confianza y, como parte integrante de la sociedad, cumplir con sus responsabilidades ante las sociedades y comunidades en las que opera.

VII. Socios Comerciales

Unilever está comprometida a establecer relaciones, mutuamente beneficiosas, con sus proveedores, clientes y con todos aquellos con los que se interrelaciona. Esperamos que todos aquellos con los que mantenemos relaciones comerciales se adhieran a unos principios éticos en línea con los nuestros.

VIII. Empleados

Unilever está comprometida a trabajar en un entorno multicultural, en el que exista un mutuo respeto y confianza y donde cada uno se sienta responsable de la reputación y resultados de nuestra compañía.

Seleccionaremos, contrataremos y promocionaremos a los empleados basándonos únicamente en la preparación y conocimientos necesarios para el trabajo que vayan a realizar.

Nos comprometemos a proporcionar unas condiciones adecuadas de seguridad e higiene en el trabajo de todos los empleados. No contrataremos personas forzadas u obligadas por otras a trabajar ni utilizaremos mano de obra infantil.

Nos comprometemos a trabajar conjuntamente con los empleados para desarrollar y mejorar las habilidades y capacidades de cada individuo.

Respetamos la dignidad individual y el derecho de los empleados a la libertad de asociación.

Mantendremos una buena comunicación con los empleados, a través de los procedimientos habituales de información y consulta de la compañía.

IX. Accionistas

Unilever dirigirá su negocio de acuerdo con los principios “del buen gobierno empresarial” aceptados internacionalmente. Proporcionaremos a todos nuestros accionistas de forma regular y puntual una información veraz sobre nuestras actividades, estructura, situación financiera y resultados.

X. Actividades Públicas

Alentamos a nuestras compañías a fomentar y defender sus legítimos intereses empresariales. Unilever cooperará con los gobiernos y demás organizaciones, tanto directamente como a través de otras instituciones tales como asociaciones comerciales, para el desarrollo de propuestas de ley y otras normas que puedan afectar a los legítimos intereses comerciales.

No apoyará partidos políticos ni contribuirá a sufragar los fondos de grupos cuyas actividades puedan ser dirigidas a fomentar intereses de partido.

XI. Innovación

En el curso de nuestra innovación científica destinada a cubrir las necesidades del consumidor, respetaremos las preocupaciones de nuestros consumidores y de la sociedad. Nuestro trabajo estará soportado científicamente, siendo rigurosos en la aplicación de normas que garanticen la seguridad de los productos.

XII. Competencia

Unilever cree en una competencia fuerte pero leal y apoya el desarrollo de leyes que la regulen correctamente. Las compañías y empleados de Unilever llevarán a cabo sus operaciones de acuerdo con el principio de leal competencia cumpliendo con las normas que sean de aplicación.

XIII. Consumidores

Unilever garantiza el suministro de servicios y productos de marca que ofrezcan valor en términos de precio y calidad y que sean seguros para el uso al que se destinan. Tanto los productos como los servicios estarán debidamente etiquetados, anunciados y comunicados de forma clara y precisa.

XIV. Cumplimiento, Control e Información

El cumplimiento de estos principios es esencial para el éxito de nuestro negocio. El consejo de dirección de Unilever es el responsable de garantizar que los principios recogidos en este código sean transmitidos, comprendidos y observados por todos sus empleados.

1.4. HISTORIA REGIONAL SANTANDERES

Los productos de Unilever Andina en los Santanderes eran conocidos y lograron un excelente posicionamiento gracias a las margarinas industriales como Astra, Tulicrem y Lactofil. Las ventas hasta comienzos del 2001 eran atendidas por representantes de ventas locales que dependían de una gerencia de área con sede en la ciudad de Bogotá, ésta a su vez reportaba a una gerencia regional de Bogotá.

Hoy la regional Santanderes cuenta con una sede administrativa localizada en la ciudad de Floridablanca en la Calle 11 No 8-08. Esta regional esta conformada por una gerencia general, dos KAT y dos representantes de ventas (RDV).

A partir de su creación como regional a finales del año 2000, solo existían oficinas virtuales, es decir, cada representante de ventas manejaba todos los procesos de toma de pedidos y procesos de cartera desde su respectiva casa. Las reuniones de control y seguimiento se hacían en los diferentes hoteles de la ciudad y todos los lanzamientos y actividades de la compañía eran presentados en Bogota.

Fue a partir de Junio del año 2003 que se logró tener una oficina formalmente establecida para la regional de la línea de Home and Personal Care compartida con los integrantes de Foods.

1.5. SITUACION ACTUAL REGIONAL SANTANDERES

La regional santanderes esta ubicada en la ciudad de Floridablanca Santander en la calle 11 No 8 – 08 y tiene bajo su responsabilidad los territorios de Norte de Santander, Santander del Sur, Arauca y Poblaciones del Sur del Cesar como Pailitas, Curumani, Aguachica, Gamarra y San Alberto.

Cuenta con dos (2) representantes de Ventas que atienden los supermercados, mayoristas distribuidores y principales droguerías en la ciudad de Bucaramanga incluyendo su área metropolitana, los municipios del Socorro y San Gil. Un Key Account Tradicional (KAT) en la ciudad de Cúcuta que atiende un distribuidor especial, 8 supermercados y un mayorista.

En la ciudad de Bucaramanga existe un Key Account Tradicional (KAT) que atiende 2 distribuidores especiales que están ubicados en Bucaramanga y Ocaña respectivamente.

Actualmente la regional Santanderes tiene 52 clientes directos y llega a 5.000 negocios a través de sus distribuidores.

La fuerza de ventas esta dotada de computadores portátiles y Palms para el proceso de pedidos, el recibo y transmisión de información hacia el centro de general de operaciones.

Existe también una red con 12 computadores conectados vía micro ondas con Bogota.

En el proceso de pedidos la mayoría de los clientes transmiten ordenes de compra directamente a la compañía desde sus sistemas, éstas ordenes son procesadas y se despacha la mercancía desde Cali en un período no mayor a 5 días. Otra manera de procesar los pedidos es a través de los equipos de la fuerza de ventas para aquellos clientes que aún no tienen comunicación en línea en sus procesos.

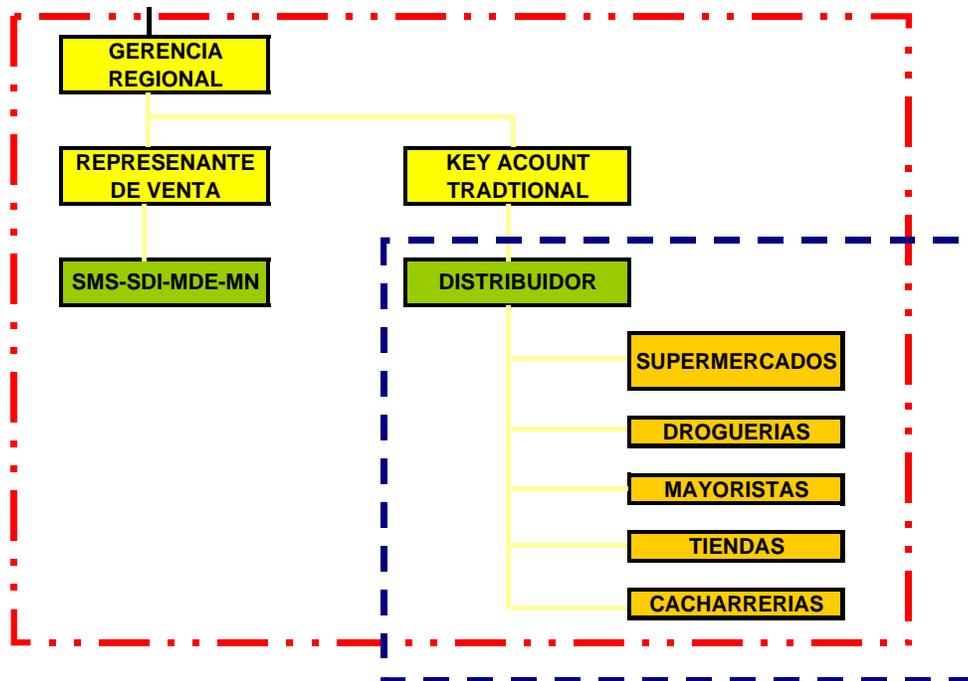
El proceso de recaudos de cartera se hace utilizando la última tecnología ofrecida por el sector financiero como la transferencia electrónica y/o la consignación directa a las cuentas de Unilever.

5.1. Visión Regional Santanderes

“Los Santanderes en el 2005 serán la primera regional en el manejo de procesos y desarrollo del recurso humano, estará en los primeros lugares en el ranking de volumen dentro de la compañía. Será vista como el proveedor preferencial para nuestros clientes con un excelente servicio y creando conexiones de valor permanente con el consumidor.”

1.5.2. Organigrama

Figura 2. Organigrama Unilever Colombia



1.5.3. Canales de Distribución

A. Los distribuidores especiales:

Son una fuerza de ventas extensiva de Unilever que tienen una organización propia e independiente pero que siguen las políticas y lineamientos de la compañía. Estos Distribuidores tienen su propia estructura orgánica, su fuerza de ventas, sus bodegas y sistemas logísticos de distribución.

B. Mayoristas:

Es un canal que maneja varias líneas en su portafolio, tiene su propia fuerza de ventas, estructura administrativa y logística propias, bodegas y transporte bajo su responsabilidad.

C. Minoristas:

Es un canal que generalmente está ubicado en las plazas mayoristas o centros de acopio, manejan varias líneas de productos y no tienen fuerza de ventas. El cliente los visita y hace las compras en el negocio.

D. Supermercados:

Este canal tiene diferentes divisiones y dependiendo de su tamaño va tomando características muy específicas y particulares, existen los hipermercados con superficies de más de 5000 metros, supermercados con más de 3000 metros, supermercados independientes con áreas hasta 3000 metros y los minimercados del barrio con menos de 500 metros cuadrados. Todos los supermercados llegan directamente al consumidor a través de sus establecimientos.

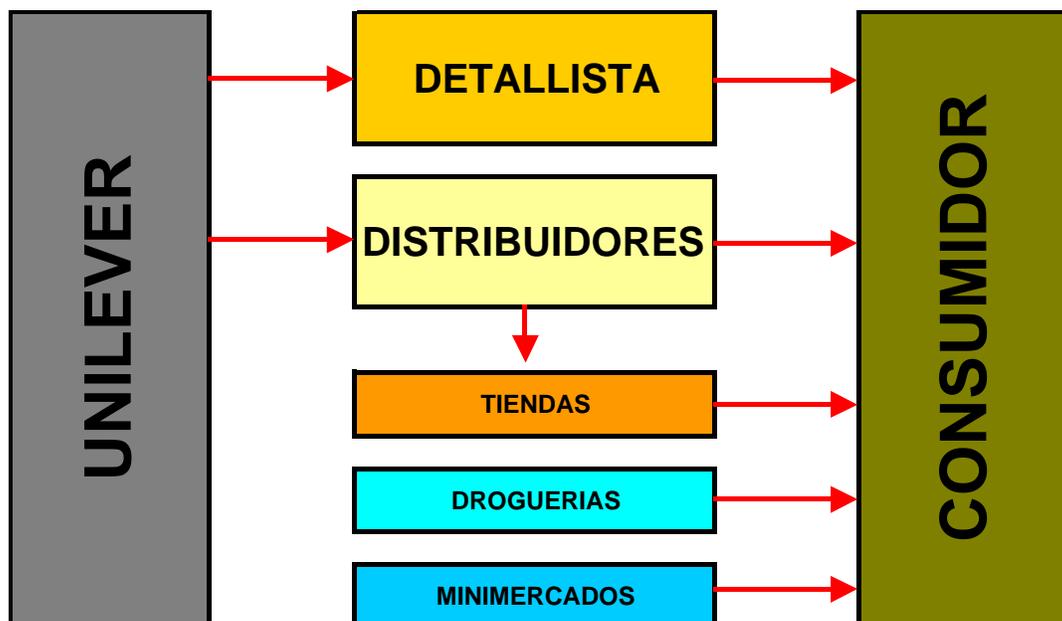
E. Droguerías:

Es un canal que a parte de su objeto social como son las drogas también distribuye productos de consumo masivo tales como la línea de tocador y productos personales.

F. Tiendas:

Este es el canal más tradicional del país y se caracteriza por estar ubicado a lo largo de la ciudad. Una persona se encarga de atender al consumidor y en Colombia no es solamente un mercado de reposición sino en la mayoría de los casos es el lugar para mercar de los habitantes del barrio.

Figura 3. Canales de Distribución



1.6. PORTAFOLIO UNILEVER COLOMBIA

Productos personales

Limpiadores Pond's	Acondicionadores	Desodorante Axe
Pond's	Champú	Desodorante Rexona
Línea Antiedad Pond's	Cepillos dentales	Talco Efficient
Vasenol	Crema dentales	Polvos Angel Face
Dove body milk		

Jabones de lavar

Jabón elefante	Jabón Puro	Cresopinol
Jabón brisa	Jabón Coco	Mimosin
Jabón barrigón		

Tocador

Jabón Lux	Jabón Dove	Jabón Pétalos
Jabón Rexona	Jabón tocador Brisa	Dove Cream Wash
Jabón Le Sancy		

2. EL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Unilever Andina produce y comercializa productos de consumo masivo en 95 países del mundo con unas 600 marcas aproximadamente en el mercado. En Colombia tiene una estructura comercial repartida en 5 regionales así: Centro, Cali, Eje Cafetero, Medellín, Costa y Santanderes.

Cada regional tiene un territorio asignado y delimitado geográficamente. Igualmente cuenta con una estructura orgánica autónoma formada por un Gerente Regional y su respectiva fuerza de ventas, conformada por un Key Account Traditional (KAT) y los Representantes de venta (RDV); los KAT tienen bajo su responsabilidad los distribuidores del canal tradicional.

Los distribuidores del canal tradicional son una fuerza alterna que se utiliza para hacer la distribución de las marcas a los diferentes canales de comercialización como las tiendas, droguerías, supermercados pequeños y mayoristas - minoristas.

Es responsabilidad del Gerente Regional velar por el cumplimiento de políticas internas y externas de la compañía, incrementar las participaciones de las marcas en el mercado, incrementar la distribución numérica a través del distribuidor, cumplir con los presupuestos de ventas de la regional y el de sus distribuidores, velar por el desarrollo de su gente y controlar toda la parte administrativa de su región dentro de las normas éticas de la compañía (basados en el código de ética) y que no atenten contra los valores, creencias y leyes de la sociedad en la que interactúa.

Existen indicadores de gestión que miden el comportamiento de las regionales nacionales y el comportamiento general de la fuerza de ventas, enfocado en cumplimiento de presupuestos de ventas, pero no existen indicadores que controlen los procesos claves de la fuerza de ventas, tampoco los que midan el desempeño de los procesos de comercialización de los principales distribuidores de la compañía.

Este es precisamente el tema que se desarrollará en el presente trabajo y que consiste en diseñar los indicadores de gestión de los procesos claves de la fuerza de ventas (diferentes a medir cumplimiento de presupuestos) y el diseño de los indicadores para controlar los procesos claves de los distribuidores de la compañía.

2.1. JUSTIFICACIÓN

La base del crecimiento regional esta dada por la gestión comercial de los distribuidores y del trabajo de la fuerza de ventas con los clientes directos; si se controlan los procesos de los distribuidores y de la fuerza de ventas, el resultado regional esta controlado desde la operación básica y garantizará la eficiencia en la toma de decisiones mediatas, las cuales a su vez permitirán un óptimo resultado en el mediano y largo plazo para la regional y para la compañía en general.

Los Indicadores a diseñar deben medir el desempeño de los factores claves de éxito de la fuerza de ventas y de los distribuidores de la regional de una forma clara y cuantitativa que permitan tomar las acciones correctivas y/o mejoras necesarias para el logro de los objetivos finales de la compañía.

2.3. ALCANCES Y LIMITACIONES

El proyecto contempla el diseño de los indicadores de gestión de los procesos claves de éxito de la fuerza de ventas KAT y RDV que estén alineados con los objetivos de la

compañía tanto en el corto como en el largo plazo. Únicamente se plantearán los indicadores regionales para la fuerza de ventas de la compañía puesto que su implementación se espera que la lleve a cabo la gerencia regional en el mediano plazo.

El presente trabajo incluirá el diseño de los indicadores de gestión de los procesos claves de éxito para la comercialización de los distribuidores desde el punto de vista comercial y de distribución numérica para las marcas más importantes, participaciones del mercado de dichas marcas, clientes efectivos de venta en el ciclo, comportamiento de los agotados en los puntos de venta, marcas promedio por negocio, cobertura de poblaciones y cumplimientos de los presupuestos de ventas a la calle.

El proyecto no incluye la asignación y el control por medio de indicadores financieros de los presupuestos a la fuerza de ventas, manejos estadísticos de ventas, proyecciones, desempeño de la fuerza de ventas, control de despachos ni indicadores de logística y administración de los distribuidores. Estos indicadores e instrumentos de gestión ya fueron implementados por la Gerencia Nacional de Unilever, por lo tanto no es necesario desarrollar nuevos indicadores. La Gerencia Nacional desarrolló sus indicadores financieros y de desempeño y con base en ellos cada una de las Gerencias Regionales adaptaron sus mediciones.

Los canales de distribución que se están cubriendo en el proyecto son: Supermercados, grandes cadenas, supermercados independientes, supermercados de barrio, tiendas, droguerías y mayoristas - minoristas.

El grupo de trabajo se compromete a investigar y a elaborar con base en la información obtenida a través de la gerencia regional de Unilever en Santander, los indicadores para la fuerza de ventas que le permitan medir la eficacia y la eficiencia de dichos canales. Dichos indicadores permitirán identificar y fortalecer las falencias y debilidades que se presenten en el plano más operativo de la Gerencia de ventas regional y lograr así alcanzar de una manera más eficiente los objetivos globales de la compañía.

2.4. OBJETIVOS

2.4.1. Objetivo General

Diseñar indicadores de control que permitan visualizar el desempeño en los procesos realizados por la fuerza de ventas de la regional Santanderes en el corto, mediano y largo plazo; y aquellos que permitan ver el desempeño de los procesos claves de comercialización de los distribuidores de la regional.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Medir los resultados de phasing semanal para minimizar los picos de ventas causados en las últimas semanas del ciclo.
- Hacer seguimiento al desarrollo de los planes de ventas de las zonas y sus respectivos clientes que permitan tomar las acciones respectivas.
- Medir el comportamiento y desarrollo de los canales de ventas de la regional Santanderes.
- Conocer el número de clientes efectivos que atiende la regional Santanderes y las marcas promedio por cada uno de dichos clientes.
- Diseñar la descripción de cargos correspondientes al área comercial de Unilever regional Santanderes.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos.

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y la condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún es considerado como un procedimiento no tan necesario, como otras herramientas utilizadas. En las empresas se consideran otras cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y se deja en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

3.1.1. ¿Por qué es Importante la Descripción de Cargos?

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de la misión, las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), los objetivos del cargo (por qué lo hace), y las responsabilidades inherentes al cargo.

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Es importante mencionar que al no considerar importante este punto, en la mayoría de las empresas existen problemas con las siguientes cuestiones:

- ❑ Desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones.
- ❑ Mala selección de un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización.
- ❑ Cuestionamiento sobre si lo que hacemos corresponde a nuestras competencias.
- ❑ No saber las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- ❑ Diferencias entre los valores de la persona y los de la empresa.

Ignorar la descripción de los puestos de trabajo, puede traer repercusiones a largo plazo. Todo empresario, todo Directivo y todo departamento de Recursos Humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de descripción de los puestos de trabajo. Y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos. En resumen, la descripción de cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Aunque existen modelos estándares de descripción de los puestos, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización.

El establecimiento de este sistema, sentará las bases, y en cierta medida determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

3.1.2. Beneficios de la Descripción de Cargos

La descripción de cargo es una herramienta clara y sencilla que determinará:

- 1) **Los procesos de selección:** Cuando se selecciona a alguien lo que se hace es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearse qué técnicas se van a utilizar, qué pruebas van a pasar, cómo se va a enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles profesionales se basan en los

requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable.

- 2) **Valoración de puestos de trabajo:** La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por el análisis de puesto: si no se sabe cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo se podrá determinar su valor?
- 3) **Evaluación del desempeño:** Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no se tiene esta información, ¿qué variables se van a utilizar para medir su eficiencia?
- 4) **Determinación de la responsabilidad:** Un Análisis y Descripción de puestos dará información acerca de las responsabilidades, las funciones, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, se tiene al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente se tiene.
- 5) **Clasificación y ordenación de puestos:** La información obtenida en el análisis y descripción del puesto servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de la organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

Existen muchos aspectos y procesos de las organizaciones que requieren la implantación de un sistema como éste. Es importante pensar en los beneficios que tendría el implantar dicho sistema y en las repercusiones negativas que para la organización y, sobre todo para los trabajadores, tiene el ignorar este aspecto fundamental de la gestión empresarial.

Un puesto de trabajo significa una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización.

El análisis de puestos es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y aspectos y condiciones que le rodean. Mientras que la descripción de puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

3.1.3. Métodos para Realizar la Descripción del Puesto de Trabajo

a. Observación directa.

Consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto. Sus características son la utilización en tareas repetitivas

Se debe comunicar al empleado de que va a ser observado. Las ventajas son: procedimiento objetivo y empírico, registro sistemático y homogéneo de datos. Los inconvenientes son que se requiere tiempo y esfuerzo, es costoso y no se utiliza en puestos no manuales. La persona observada no participa de forma activa.

b. Método del cuestionario.

Registro mediante el que se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto. Es sencillo y fácil de comprender, lo rellena el titular del puesto y lo supervisa su superior inmediato.

Se debe llenar sólo un cuestionario por puesto. El cuestionario puede ser abierto o cerrado. Las ventajas son que proporciona mucha información si el cuestionario es exhaustivo y si es revisado por el superior. Permite la participación activa de los titulares y supone un trabajo de análisis. Tiende a exagerar por parte del titular del puesto.

c. Método de entrevista.

Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por el especialista y el titular del puesto. Conviene que la entrevista esté estructurada. Las ventajas son, la versatilidad en la obtención de dato ya que estos se obtienen cara a cara con el titular.

d. Método personalizado, mayor riqueza informativa

Interacción directa que permite eliminar posibles reticencias. Algunos inconvenientes pueden ser que requiere emplear grandes dosis de tiempo y esfuerzo por lo que resulta costoso.

e. Métodos mixtos.

Es la utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utiliza observación directa y entrevista, y cuestionario y entrevista.

f. Método de incidentes críticos.

Consiste en observar y detectar las actuaciones del titular del puesto a analizar que conlleven consecuencias positivas con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puesto de trabajo.

g. Método de recopilación de información.

Consiste en recabar información acerca de las descripciones de puestos ya publicadas o bien realizadas en la misma empresa con anterioridad.

3.1.4. Etapas

- ✦ Detección de la necesidad.
- ✦ Establecimiento de los objetivos (selección, valoración...).
- ✦ Establecimiento de responsabilidades (responsables de proyecto).
- ✦ Determinación de los puestos analizar (inventario de puestos) organigrama.
- ✦ Establecimiento de los métodos que se van a utilizar (depende de los puestos y tipo de empresa).
- ✦ Determinación de fechas de cumplimiento de las fases del proceso.
- ✦ Preparación del material de trabajo a utilizar.
- ✦ Comunicación a la plantilla (Comité).
- ✦ Recogida de información (borrador de la descripción).
- ✦ Presentación final del proyecto
- ✦ Seguimiento.

3.1.5. Factores en un Formato de Descripción del Puesto de Trabajo

- **Identificación:** Información o datos necesarios para localizar el puesto en la organización
- **Misión:** Texto que indica la razón de ser del puesto en la organización. Para qué existe y cuáles son los máximos resultados que se esperan.
- **Objetivo general y objetivos específicos**

- **Responsabilidades básicas:** Tareas básicas en que se descompone la Misión del puesto de trabajo y de cuya realización es responsable el titular ya sea directamente o por medio de sus subordinados. Solo se describen los aspectos críticos del puesto que vistos en su conjunto informan de su razón de ser.
- **Actividades/ funciones:** Determinación de las acciones que realiza el puesto de trabajo, distinguiendo dentro de las mismas las tareas que se han de realizar de forma permanente como aquellas que se producen ocasionalmente. Las funciones a considerar serán las que objetivamente realizaría cualquier persona que asumiese el puesto.
- **Relaciones internas y externas:** Relaciones más significativas, en términos de responsabilidad y dificultad, que mantiene quien ocupa el puesto. Las internas se indicarán las áreas de trabajo o puestos con los que es necesaria una comunicación frecuente para el desempeño de las funciones y las externas: Se identificarán las organizaciones externas con las que se relaciona en el desempeño de las funciones.

3.2. INDICADORES DE GESTIÓN

3.2.1. Antecedentes e Historia de la Gerencia de Medición

El concepto de Administración por indicadores no es nuevo. Una aproximación fue desarrollada durante y después de la Segunda Guerra mundial, cuando los autodenominados “chicos listos” se convirtieron en poderosos administradores de la Compañía Ford Motor e ingeniaron la manera de utilizar ingeniosamente los datos de la compañía. Robert MacNamara, uno de estos chicos listos, se convirtió más tarde en Secretario de defensa e introdujo los mismos métodos administrativos en el Pentágono durante la Guerra de Vietnam.

La historia moderna de la administración post-industria puede decirse que inició con el trabajo de W. Edwards Deming en 1950's. Deming era un profesor extraordinario que a pesar de haber sido bien recibido en Japón, eventualmente influenció la filosofía administrativa en todo el mundo. Deming junto con administradores Japoneses, tales como Genichi Taguchi, introdujeron el moderno énfasis en la calidad, la innovación y el empoderamiento de los trabajadores, al igual que la retroalimentación y los indicadores de gestión.

Otras personas tales como Peter Drucker, J.M. Juran, Peter Crosby y Tom Peters se encargaron de expandir la filosofía de Deming e igualmente cada uno aportó su conocimiento para modificar y mejorar dicha filosofía. A diferencia de los Chicos listos, Deming impulsó a los administradores a reconocer el valor infinito de sus empleados como fuentes de conocimiento y de ideas para mejorar la calidad de la compañía. Quizás ésta sea una de las razones por las cuales las ideas de Deming continúen actualmente influenciando a los administradores de la era post-industrial.

3.2.2. La Medición y su Retroalimentación

En la actividad industrial tradicional, la “calidad total” y “cero defectos” eran palabras claves. Para evitar reclamos por parte del cliente debido a la pobre calidad de los productos, las empresas hicieron grandes esfuerzos para enfocar su gestión en inspecciones y pruebas al final de la cadena de producción.

El problema de esta práctica era que la verdadera causa de los defectos no podría ser identificada, y que siempre habría ineficiencia debido a las devoluciones por defectos. Lo que Deming observó fue que la variación se crea en cada paso del proceso de producción y que las causas de dicha variación deberían ser identificadas y eliminadas.

Si esto se hiciera, entonces habría un camino para reducir los defectos y mejorar la calidad del producto indefinidamente. Para establecer dicho pensamiento en un

proceso, Deming enfatizaba que todos los procesos administrativos deberían hacer parte de un sistema de indicadores que arrojará la información necesaria para actuar.

Dicha información debería ser examinada por los administradores para determinar las causas de la variación en cada etapa del proceso, e identificar los procesos que contenían problemas significativos para luego enfocar la atención en su mejoramiento. Deming propuso un ciclo continuo, usualmente llamado como “Plan a to do Check Act Cycle”, para implementar la filosofía de mejoramiento continuo de productos y procesos.

3.2.3. La Importancia de Medir

En las compañías privadas, las mediciones a través de indicadores son simplemente esenciales para proveer una base racional en la toma de decisiones.

Las mediciones de cualquier proceso o práctica son más que posibles. Aplica tanto en procesos cotidianos como en procesos individuales y altamente profesionalizados. Así se hable de proyectos de Benchmarking o simplemente el trabajo del día a día, sin indicadores ni cifras sencillamente no podríamos saber qué estamos haciendo. Los gerentes se limitarían a administrar procesos.

En el Gobierno, la administración por indicadores cada vez adquiere mayor relevancia. Un ejemplo es que en Estados Unidos todas las agencias gubernamentales están obligadas a desarrollar su plan estratégico, con indicadores y metas de gestión. Las metas futuras para cada una de las agencias deberán enmarcarse bajo los parámetros de la oficina de administración y presupuesto público. Igualmente están encargadas de darle mayor consideración al logro de dichas metas a lo largo del tiempo propuesto.

Los verdaderos líderes gubernamentales que quieran sobrevivir y resaltar deberán hacer grandes esfuerzos para mejorar el desempeño y ser capaces de probar su gestión por medio de mediciones verificables.

3.2.4. ¿Qué se debe Medir?

Los comienzos de la era de la Gerencia por indicadores estuvo enfocada en la producción de tipo industrial. En operaciones asociadas con la industria automotriz, existían numerosos procesos que se repetían constantemente y que por lo tanto podían ser fácilmente medidos y monitoreados.

A comienzos de los años 30's se empezó a institucionalizar el control de estadístico de procesos, sin embargo en 1990 los líderes empresariales ya no pertenecen a las industrias de producción industrial, sino a oficinas orientadas por el conocimiento de su recurso humano.

Bajo este ambiente, existen muchos intangibles y muchos de sus procesos no se repiten constantemente, pero sin embargo son sumamente importantes. Surge entonces el problema: ¿Cómo medir adecuadamente en las empresas modernas?.

En la mayoría de empresas industriales y organizaciones gubernamentales, sus indicadores siempre han estado orientados hacia la parte financiera. Por otro lado, en las compañías privadas la rentabilidad es el supuesto indicador que determina su éxito, igualmente las ganancias son cuidadosamente estudiadas. Las entidades públicas generalmente operan bajo pérdidas y son subsidiadas, pero sus pérdidas tienen un límite que lo determina el nivel de ganancias Netas Operacionales.

Los datos financieros son precisos y objetivos, sin embargo no muestran el panorama completo de la "salud" de la compañía. Muchos de los indicadores financieros muestran la historia pasada de la compañía, pero no permiten figurar una idea de lo que ocurrirá en el futuro. Por culpa de dicho problema algunas compañías generalmente sufren las consecuencias de no anticipar el futuro.

Lo ideal es medir lo que realmente permitirá alcanzar la efectividad de las estrategias y alinear la estrategia con la acción.

3.2.5. Motivos por los cuales es Importante Medir

- ✓ Mejora la productividad al reducir los costos de los procesos y facilitando la efectividad de la misión de la empresa.
- ✓ Ayuda a que las compañías alineen sus actividades estratégicas con su Plan estratégico.
- ✓ Permite realmente la implementación de la estrategia sobre bases sólidas ya que se obtiene la información necesaria para guiar los esfuerzos hacia las actividades que generan valor.
- ✓ Las mediciones que se enfocan en la eficiencia de los procesos proveen la información necesaria para seleccionar cuáles procesos deben ser mejorados primero.
- ✓ Permite a los gerentes identificar las mejores prácticas de su organización y expandirlas en todos los niveles.
- ✓ Permiten reducir el riesgo, puesto que dan una visibilidad que soportan mejor las decisiones sobre presupuesto y control de procesos.
- ✓ La información es objetiva y basada en soportes reales, lo que desmitifica las anécdotas y los juicios personales. Estos sirve para reforzar y convertir la motivación en un arma competencia.
- ✓ Permite acoger procesos de Benchmarking.
- ✓ La recolección de datos que tienen que ver con costos de producción facilita el aprendizaje para que en el futuro sea más fácil eliminar costos innecesarios en proyectos similares.
- ✓ Son la base de la Gerencia de Calidad Total.

3.2.6. Generalidades de los Indicadores de Gestión

Evaluar la gestión de las instituciones tanto privadas como públicas significa comparar los resultados obtenidos por las mismas con relación a lo deseado o planificado, a fin de elevar su eficiencia.

En tanto no se desarrolle la capacidad de medir resultados, el desempeño de un organismo puede resultar un imponderable, por ello, resultará indispensable desarrollar sistemas que resalten el aspecto cualitativo de la gestión, capaces de asimilar la multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de acciones que realizan las instituciones.

La medición de la gestión, que por lógica, debería iniciarse con una Planificación Estratégica, debe involucrar participativamente a todos los funcionarios, a fin de obtener consenso y responsabilidad en el proceso.

Para evaluar la gestión de una institución es necesario, en primer lugar, definir su misión, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y establecer metas de gestión.

La evaluación debe constituirse en un proceso permanente, que permita evaluar logros, según parámetros previamente establecidos por todos sus miembros, para derivar de allí las transformaciones pertinentes.

La medición de la gestión de una institución requiere del desarrollo armónico de diversos indicadores que abarquen las distintas dimensiones de la misma, a saber, económica (manejo adecuado de los recursos financieros), eficacia (logro de los objetivos institucionales), eficiencia (ejecución de acciones utilizando el mínimo de recursos), calidad de servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

Los indicadores son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas y al igual que estas últimas pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Las dimensiones de la gestión que son plausible de medirse son:

☑ **Económica:** este concepto se encuentra en relación con la capacidad que tenga una institución de generar y/o movilizar sus recursos financieros en pos de su misión institucional, pudiendo ejemplificarse como indicadores de economía: capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución presupuestaria, etc.

☑ **Eficiencia:** con éste término se describe la relación entre dos magnitudes, la producción física de un bien o servicio y los recurso utilizados para obtener ese producto. En general se puede medir la productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado en cantidad, como cantidad de beneficios o prestaciones otorgados contra el nivel de recursos utilizados, ya sea gastos en inversiones o dotación de personal, etc.. Algunos ejemplos: Gastos en Programas de Becas / Becas Otorgadas. Inspecciones promedio por inspector.

☑ **Eficacia:** El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planificados, absteniéndose de considerar los recursos financieros asignados, para lo cual es de primordial importancia la claridad en la fijación de esos objetivos. Ejemplos: Grado de deserción contra capacitación. Denuncias recibidas versus denuncias resueltas.

☑ **Calidad de Servicio:** La calidad de servicio es una dimensión específica de la eficacia y se refiere a la capacidad de la institución de responder en forma rápida y satisfactoria a las demandas y necesidades de los usuarios. Se evaluará la oportunidad, la precisión, la accesibilidad, la cordialidad, etc. Algunas variables que reflejan este concepto son: Sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación, celeridad de respuesta, tiempo de espera en oficinas públicas, etc. La elaboración de los indicadores de gestión es un proceso que debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación, ya que de ello depende su legitimidad, confiabilidad y mínimo costo.

Los requisitos básicos que deben cumplir los indicadores son:

- ☑ ***Pertinencia:*** deben reflejar integralmente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ☑ ***Independencia:*** los indicadores deben evitar estar condicionados a factores externos, tales como la situación del país o accionar de terceros, ya sean del ámbito público o privado.
- ☑ ***Públicos:*** deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles de la administración, así como del público usuario.
- ☑ ***Generación participativa:*** los indicadores deben emanar de una actividad participativa, o sea, en el proceso de elaboración se debe involucrar a todos los actores relevantes, de manera tal que se garantice la legitimidad de los mismos y se refuerce el compromiso con la tarea de evaluación y medición.

Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a utilizar.

La medición esta destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presta cada una de las instituciones del sector público, en definitiva, la medición deberá entregar un perfil de lo que cada organización es y hace.

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTION

La compañía tiene indicadores de gestión corporativos que miden el crecimiento de las ventas frente al año anterior, miden el nivel de contribución del negocio al final del periodo y la información Nielsen para las categorías y para las marcas claves.

Cuenta también con indicadores que miden el nivel de servicio tanto internos como el emitido por los clientes, encuestas de satisfacción sobre el servicio prestado, nivel de devoluciones, días cartera, rentabilidad por cliente, niveles de inversión en promociones, publicidad y actividades al comercio y al cliente, desempeño de los canales de distribución, potenciales del mercado objetivo y toda la información resultante de los estudios e investigaciones de mercado a nivel local e internacional.

También se cuenta con una base de datos centralizada a nivel mundial a la que todas las áreas de mercadeo pueden acceder con el objetivo de aplicar las mejores prácticas en las diferentes regiones del país.

En las diferentes áreas de venta de la compañía, cada Gerente Regional mide el comportamiento a su manera desde diferentes puntos de vista, ya sea desde el cumplimiento de las ventas mensuales, o por el cumplimiento del presupuesto anual o midiendo el comportamiento de la cartera por cliente. Esta información es procesada a través de los sistemas de información de la compañía.

A través del Balanced Scorecard que desarrolló Unilever Andina para cada regional se puede medir la efectividad de la gestión comercial de la Gerencia regional a través del número de clientes atendidos en un período de tiempo determinado (Mes), el nivel de pedidos entregados completos y dentro del plazo acordado con el cliente, el tiempo

promedio empleado para el ciclo de pedidos, el porcentaje de devoluciones frente a las ventas, las semanas de inventario en el cliente, el retorno de la inversión, el capital de trabajo, los días cartera, el nivel de endeudamiento y la penetración por marca.

En Unilever regional Santanderes es la primera vez que se llevará a cabo un proyecto enfocado a diseñar indicadores para controlar y medir el desempeño operacional de las actividades comerciales de la regional y de las actividades del distribuidor. A nivel nacional no existe ningún estudio que se relacione con este proyecto.

Actualmente la gerencia regional de Unilever emplea únicamente indicadores de cumplimiento para determinar si su fuerza de ventas (KAT y RDV) y si el distribuidor están contribuyendo al logro de las metas comerciales de la regional. Se miden los cumplimientos mensuales en volúmenes de venta y en pesos, igualmente se mide la rotación de cartera, el cumplimiento de objetivos comerciales trimestrales y anuales.

La regional también mide bimestralmente la distribución numérica y la participación de las marcas por medio de la información Nielsen. Sin embargo no se está midiendo la eficiencia de los procesos llevados a cabo por los KAT y RDV, ni los procesos comerciales de los distribuidores de la Regional.

5. ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA COMERCIAL

5.1. OBJETIVO DEL TRABAJO

Para poder definir cada uno de los indicadores que controlarán los procesos claves de la fuerza comercial de ventas (KAT Y RDV), y de los distribuidores es necesario realizar un levantamiento de los procesos más importantes y una descripción de cargos con todas las funciones de cada uno de los trabajadores de la Gerencia Regional Santanderes. Con los indicadores de gestión, se buscará evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.

5.2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

El enfoque metodológico con que se abordó en este trabajo fue esencialmente cuantitativo, es decir, se buscó una aproximación al objeto de estudio a través de una investigación de campo que contemplaba la aplicación de una combinación de las técnicas de entrevista, cuestionarios y observación directa.

5.2.1. La Investigación de Campo

Antes de iniciar el proceso de entrevista de cada uno de los trabajadores de la regional santanderes, fue necesario contar con los siguientes elementos que ayudaron a hacer más productivo el levantamiento de información:

- Se analizó el organigrama del área.
- Se identificaron los procesos básicos del área.

Para llevar a cabo la descripción de los cargos comerciales de Unilever regional Santanderes, fue necesario hacer en primera instancia el levantamiento de la información. Las preguntas que se plantean a continuación permitirán recopilar la información suficiente y necesaria para desarrollar de manera gráfica los flujogramas de los procesos más importantes llevados a cabo por los KAT y RDV y documentar una descripción amplia y detallada de cada uno de los cargos.

Se determinó:

- ✓ ¿A quién se va a entrevistar?
- ✓ ¿Qué preguntas se van a hacer?
- ✓ ¿En qué orden se van a hacer las preguntas?
- ✓ ¿Cuándo se van a realizar las entrevistas?
- ✓ ¿Qué uso se le va a dar a la información recolectada?

Preguntas realizadas:

- ✓ ¿Qué hace usted?
- ✓ ¿Por qué lo hace?
- ✓ ¿Para qué lo hace?
- ✓ ¿De quién recibe información para poder iniciar el proceso?
- ✓ ¿Cuándo recibe esta información?
- ✓ ¿Quién entrega el resultado de su trabajo?
- ✓ ¿Quién lo recibe?

Se entrevistaron todas y cada una de las personas que trabajan en la regional Santanderes en el área comercial. En total se realizaron 5 entrevistas personales, que equivalen a 2 RDV, 2 KAT y un Gerente General.

Se determinó realizar la entrevista en el sitio de trabajo de cada persona y en la mayoría de los casos se realizaron algunas operaciones para tener mayor claridad sobre el proceso. Con base en la información recogida se prosiguió a diseñar los flujogramas de los procesos comerciales de la regional Santanderes. La información recopilada fue revisada personalmente por el Gerente Regional. Con esta revisión se asegura un trabajo completo y altamente confiable.

A continuación se presentan los flujogramas correspondientes al procesamiento de pedidos por parte del KAT y el RDV. Estos flujogramas y la descripción de cargos se diseñaron teniendo en cuenta la información suministrada por los trabajadores de la Gerencia Regional Santanderes de Unilever. Hasta el momento no existe ningún documento actualizado que contenga los flujogramas, el manual de funciones ni la descripción de cargos de los funcionarios del área comercial.

Los flujogramas permitirán tener un mejor entendimiento de los procesos a los cuales irán asociados los respectivos indicadores que se plantearán más adelante. Los flujogramas presentan las actividades que se realizan desde el punto de partida hasta el punto final en el procesamiento de los pedidos de los clientes de Unilever Santanderes, igualmente identifican las relaciones entre los diferentes actores, indicando quién hace qué y en qué secuencia se desarrolla el proceso. Estas herramientas son una excelente forma gráfica de describir los detalles procedimentales del área comercial de la regional y por lo tanto, se considera necesario diseñar los flujogramas correspondientes a los procesos comerciales con el objetivo de ilustrar y hacer más comprensible el trabajo al lector.

Figura 4. Flujograma del Procesamiento de Pedidos por parte del RDV.

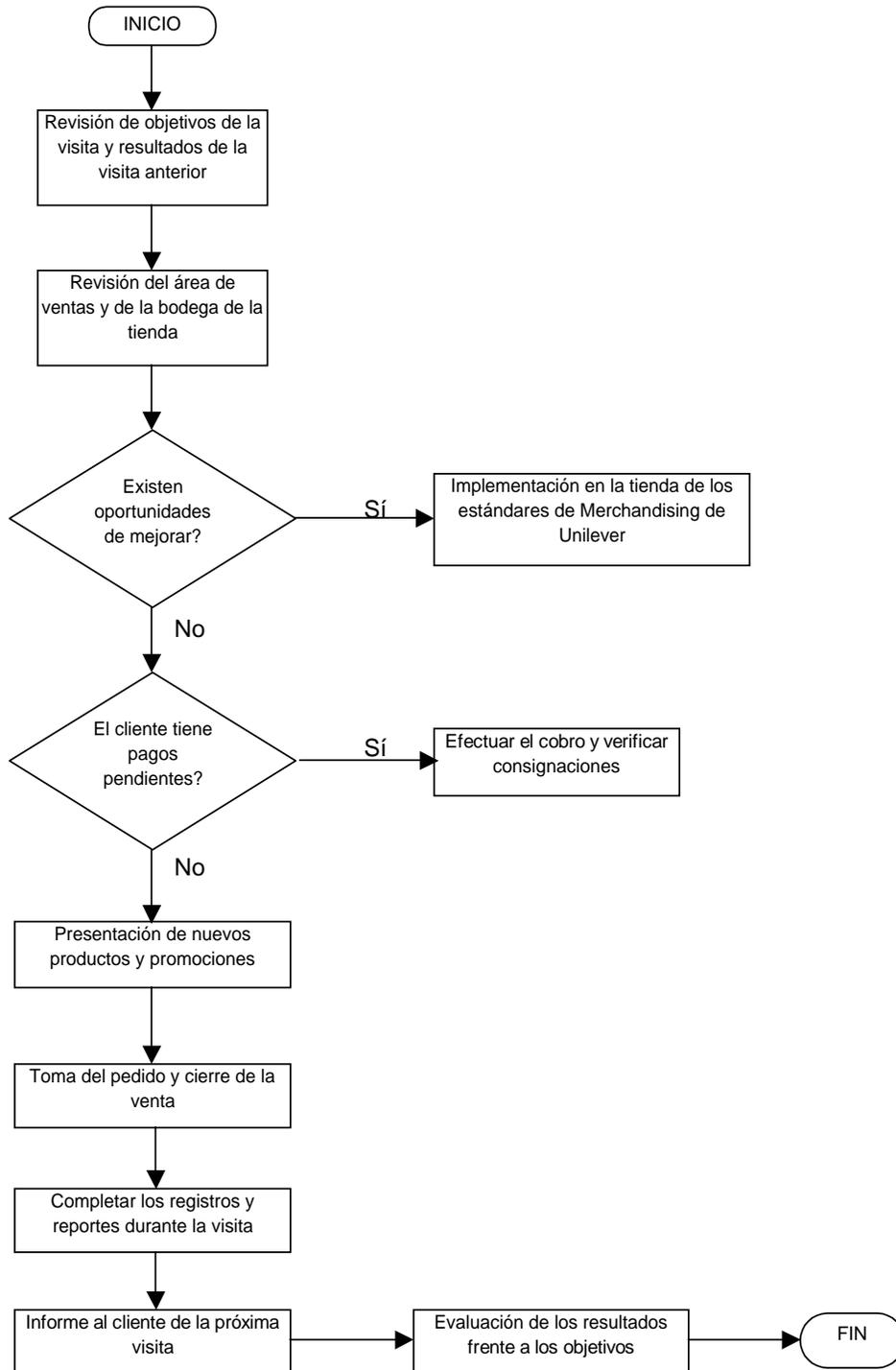
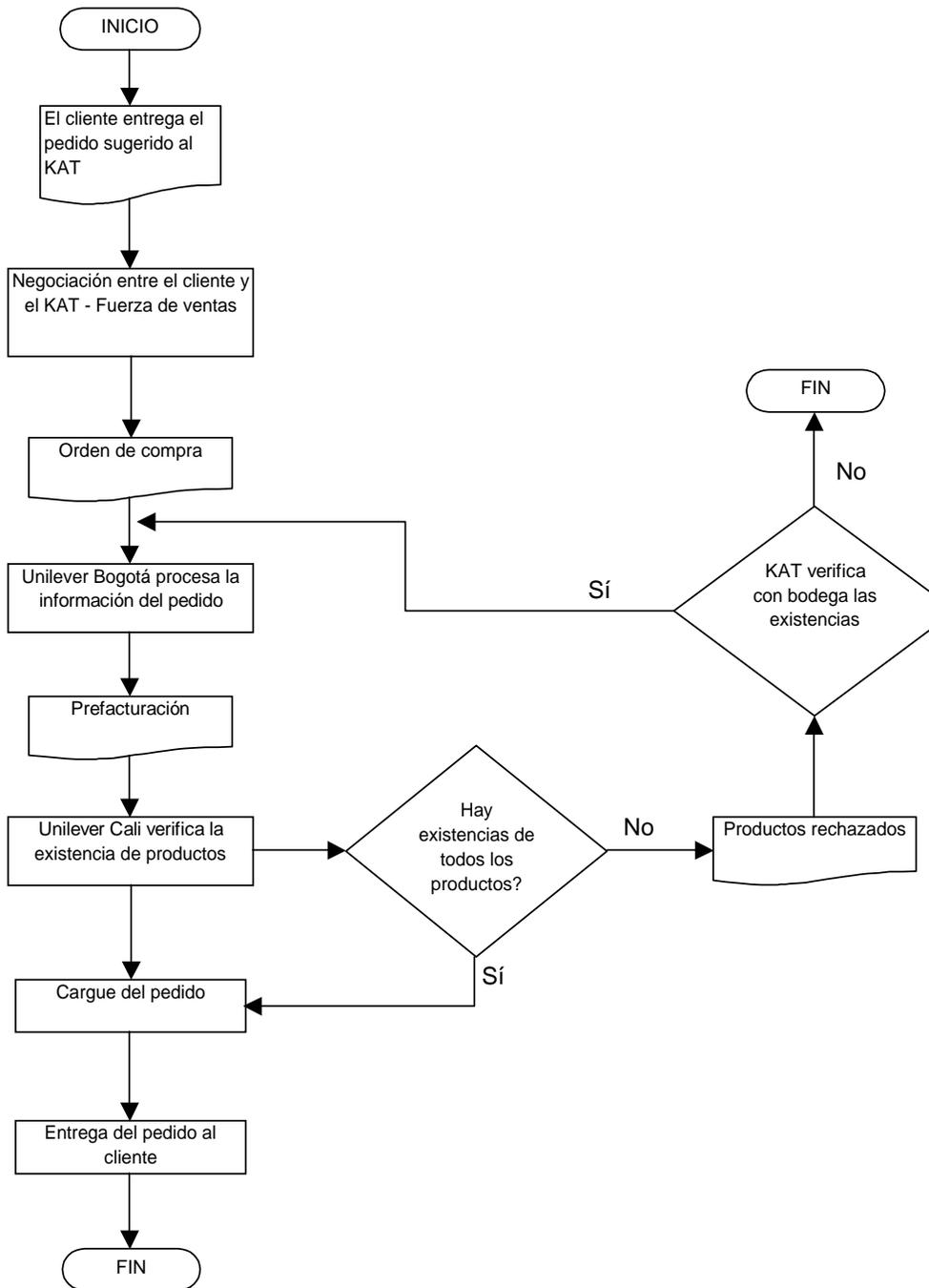


Figura 5. Flujograma del Procesamiento de Pedidos por parte del KAT.



6. DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS COMERCIALES UNILEVER REGIONAL SANTANDERES

A partir de la información obtenida a través de las entrevistas personales a los trabajadores del área comercial de Unilever Santanderes fue posible definir de una manera clara y sencilla las tareas, funciones, atributos y responsabilidades que conforman cada uno de sus cargos y que los diferencian de los demás puestos de trabajo de la empresa. Un puesto de trabajo significa una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. El análisis de los puestos de trabajo que se llevó a cabo en el área comercial permitió la elaboración de documentos que resumen la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como la misión, objetivos y responsabilidades inherentes al mismo.

Para desarrollar e implementar un sistema adecuado de Indicadores de gestión, es necesario conocer cuáles son los cargos que se encuentran relacionados en cada una de las etapas de los procesos que serán controlados a través de dichos indicadores y que permitirán la asignación de responsabilidades y llevar a cabo una gestión más eficiente.

6.1. GERENTE REGIONAL

CARGO	GERENTE REGIONAL
MISION	Implementar las estrategias de la compañía y diseñar estrategias locales que mantengan el desarrollo y los crecimientos de canales, clientes y marcas en la regional. Actuando según los parámetros establecidos en el código de ética de la compañía
OBJETIVO GENERAL	Optimizar los recursos asignados por la compañía para el logro de los objetivos de la región a través del desarrollo de clientes y canales de distribución y el crecimiento profesional de sus trabajadores.

<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplir con las metas de ventas de la compañía por cada categoría de productos * Mejorar la participación de las marcas en los canales de distribución * Incrementar el numérico de clientes de la regional * Desarrollar los canales de distribución como superetes, sdis, mns, mdes y supermercados * Optimizar los recursos de apoyo (impulso-mercadeo-asesoras) en los supermercados y mayoristas * Desarrollar actividades que incrementen los volúmenes de ventas en los clientes * Mejorar la visibilidad de las marcas en los puntos de venta * Liderar al equipo para alcanzar los objetivos del negocio (crecimientos y participaciones de mercado) en corto, mediano y largo plazo * Implementación y seguimiento de las estrategias que incrementen la distribución numérica y las participaciones de las marcas en la regional * Implementación, control y seguimiento de las estrategias de exhibición, precios y Merchandising en los puntos de venta y mantener las rutas de precios en los diferentes canales de distribución * Monitorear y controlar la cartera de los clientes de la regional * Controlar las devoluciones según las políticas de la compañía para cada canal de distribución
<p>LOGRO DE LOS RESULTADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de los negocios y de los diferentes canales de distribución * Controlar y monitorear los gastos de comunicaciones, viajes, servicios administrativos de la regional, asignación y control de presupuestos de exhibiciones, escheme, planes trimestrales entre otros. * Implementación y seguimiento de los indicadores de gestión * Análisis y propuestas de estructuras de territorio, cierre y/o aperturas de clientes, retomas de clientes y cambios regionales que redunden en beneficios del logro de los objetivos * Seguimiento y control de la salud financiera del estoquista, evaluando y ajustando los planes de desarrollo para el cliente, su fuerza de venta y clientes. * Mantenerse atento a los cambios del mercado y a los movimientos y tendencias de la competencia para diseñar junto con trade marketing actividades que ayuden al logro de los objetivos de la regional * Asegurar que las relaciones con sus clientes sean de largo plazo y dentro de las normas éticas de la compañía * Asegurar que todos su equipo, clientes y demás participantes de la cadena de distribución conozcan y cumplan con las normas establecidas en el código de ética de la compañía * Asegurar que se cumplan y respeten las políticas de la Organización * Asegurar que todos los integrantes de su equipo tengan claridad de las estrategias de la compañía y todas sus acciones estén enfocadas y alineadas a ellas.
<p>DESARROLLO EQUIPOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Participar activamente en la selección del grupo directo y del grupo soporte para los puntos de venta. Hacer las recomendaciones y/o sugerencias que beneficien los objetivos de la compañía en el personal de los distribuidores si es necesario * Bajar la comunicación de la compañía a su equipo, hacer las reuniones de control y seguimiento, ciclicales regionales, grupos primarios y aquellas extraordinarias que se consideren de importancia para la regional

<p>DESARROLLO INDIVIDUAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Hacer seguimiento a los Planes de desarrollo personal de su equipo y hacer las evaluaciones de desempeño * Mantener la motivación de todo su equipo de trabajo * Asegurar el entrenamiento y la capacitación que requiera el equipo de trabajo para el buen desarrollo de sus funciones * Ser el asesor de su gente en el desarrollo profesional dentro de la compañía. * Velar porque se cumplan las políticas de la compañía en todo el personal directo e indirecto a su cargo * Cumplir y hacer que se cumpla el código de ética de la compañía * Hacer el plan estratégico regional alineado con la estrategia de la compañía * Maximizar los share de las marcas en los canales * Distribuir y controlar el cumplimiento del presupuesto del año para cada una de las zonas * Distribuir y controlar el cumplimiento del presupuesto mensual para cada zona * Asignar y controlar los recursos disponibles para cada zona de acuerdo con el canal * Asignar y controlar los presupuestos de exhibiciones de las marcas * Verificar que se logren los crecimientos de los clientes de la regional * Autorizar los gastos de la fuerza de ventas teléfono, faxes, viajes, gastos de representación, alimentación, muestras, eventos y actividades con clientes * Coordinar y dirigir las reuniones de grupo primario * Coordinar y dirigir las reuniones ciclísales verificando el cumplimiento de la logística y presencia del personal del centro
<p>FUNCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Velar por el desarrollo de los canales como supermercados, mayoristas, droguerías y tradicional * Mantenerse en contacto con los clientes y personal clave de la regional * Proponer actividades que garanticen los crecimientos en los clientes * Direccionar a la fuerza de ventas directa e indirecta y a todo el grupo de soporte de mercadeo e impulso * Hacer negociaciones con clientes de los diferentes canales * Distribuir y controlar el presupuesto trimestral para distribuidores * Distribuir y controlar el presupuesto gerencial * Distribuir y controlar el presupuesto del canal * Hacer negociaciones con los operadores logísticas en aras de maximizar esta operación * Conocer los clientes, costumbres, competencia en la región * Estar atento a cualquier variable del mercado que pueda incidir en el comportamiento de las ventas de la región * Atender todos los problemas y necesidades de su gente en la regional tanto laborales como personales que involucren el normal desarrollo de sus funciones * Atender todos los requerimiento de los clientes regionalmente * Representar a Unilever en la región. * Cumplimiento metas mensuales, metas anuales * Participación de las marcas en la regional
<p>INDICADORES DE GESTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Distribución numérica de las marcas en la regional * Crecimientos por categoría, por marca y por cliente * Plan de desarrollo personal y el de su gente a cargo * Contribución a los resultados a través de las metas de la compañía y las personales

INTERACCIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trade marketing categories ▪ Trade marketing canales ▪ Gerencia nacional de ventas ▪ Gerencia nacional de supermercados ▪ Administración de ventas ▪ Servicio al cliente ▪ Centro nacional de distribución ▪ Contabilidad ▪ Cartera ▪ Recursos Humanos ▪ Nómina ▪ Clientes ▪ Administradores punto de venta ▪ Fuerza de ventas clientes ▪ Impulsadoras – asesoras - supervisores – mercaderistas - operadores de punto de venta
INTERACCIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoteles ▪ Asociaciones y gremios como Fenalco, tenderos, deportivos ▪ Soluciones productivas ▪ Transportadores ▪ Medios locales ▪ Proveedores locales ▪ Recursos humanos ▪ Nóminas

6.2. KEY ACCOUNT TRADITIONAL TRADE (KAT)

CARGO	KEY ACCOUNT TRADITIONAL TRADE (KAT)
MISION	Maximizar el potencial del negocio en sus clientes a través de un manejo eficiente del mercado y el liderazgo de la gente a cargo.
OBJETIVO GENERAL	Desarrollar las operaciones de stock a su cargo alcanzando las metas de distribución numérica y crecimientos de venta esperados en el cliente.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamiento del distribuidor especial * Alcanzar las metas de crecimiento de ventas definidas para el cliente * Alcanzar las metas de distribución numérica * Cumplir con el reaprovisionamiento del cliente * Asegurar que los distribuidores a cargo estén realizando el cubrimiento adecuado de los territorios asignados para conseguir la distribución y penetración requerida por las marcas de la compañía * Asegurar que el trabajo realizado por la fuerza de ventas del distribuidor esté de acuerdo con la estrategia del Traditional Trade * Capacitación permanente a la fuerza de ventas de los distribuidores a su cargo
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer controles y monitorear el desempeño de la fuerza de ventas * Elaborar los perfiles de los estoquistas a su cargo, identificando las oportunidades de mejoramiento y elaborar e implementar un plan de crecimiento para los negocios a su cargo * Recomendar la terminación de una operación o la apertura de una nueva y/o recomendar modificaciones del territorio del distribuidor

	<ul style="list-style-type: none"> * Proponer a la gerencia los cliente de retoma * Calcular y monitorear la salud del estoquista a través de indicadores de gestión tales como: Niveles de inventario, Costo de la estructura, rentabilidad de la operación, liquidez, capacidad de compra.. * Implementar reuniones regulares con los dueños de las operaciones para evaluar el desempeño de los negocios * Monitorear las actividades de las competencia y recomendar planes de acción * Monitorear la visibilidad en sus puntos de venta * Asegurar el cubrimiento del territorio de sus clientes * Asegurar que el trabajo realizado por la fuerza de ventas este de acuerdo con las políticas de la compañía * Brindar capacitación permanente a la fuerza de ventas de sus distribuidores * Establecer controles y monitorear el desempeño de la fuerza de ventas * Elaborar los perfiles de los distribuidores a su cargo, identificando las oportunidades de mejoramiento y elaborar e implementar un plan de crecimiento para los negocios a su cargo * Recomendar la terminación de una operación y/o la apertura de una nueva * Recomendar la modificación del territorio del distribuidor * Calcular y monitorear la salud del distribuidor a través de indicadores de gestión * Manejo de los pedidos * Implementación de planes promocionales * Mantener reuniones regulares con los dueños de las operaciones para evaluar el desempeño del negocio * Monitorear las actividades de la competencia y recomendar planeas de acción * Preparar y distribuir las cuotas para los incentivos de la fuerza de ventas del estoquista * Revisar y aprobar las liquidaciones de concursos de la fuerza de ventas * Supervisar el programa de coaching * Hacer periódicamente los acompañamiento de ventas * Monitorear los presupuestos de exhibición de sus clientes * Planeación de la cobertura rural * Supervisar el cumplimiento de las bitácoras de ventas * Enviar a centro la información de paneles y demás requerimientos de la compañía * Velar por la rotación de los inventarios que estén acordes a las políticas de la compañía * Cumplimiento metas mensuales, metas anuales de su zona * Distribución numérica de las marcas en la regional * Crecimientos por categoría, por marca y por cliente * Desempeño de sus stocks a través de sus propios indicadores (roi, cobertura, clientes efectivos, marcas promedio) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trade marketing categorias ▪ Trade marketing canales ▪ Gerencia regional ▪ Gerencia nacional ▪ Administración de ventas ▪ Centro nacional de distribución ▪ Contabilidad y cartera
FUNCIONES	
INDICADORES DE GESTION	
INTERACCIONES INTERNAS	

INTERACCIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Administradores punto de venta ▪ Fuerza de ventas clientes ▪ Impulsadoras - mercaderistas distributivo ▪ Hoteles ▪ Asociaciones y gremios como Fenalco, tenderos, deportivos ▪ Transportadores
-----------------------------------	---

6.3. REPRESENTANTE DE VENTAS (RDV)

CARGO	REPRESENTANTE DE VENTAS (RDV)
MISION	Colocar los productos de Unilever al servicio de los clientes y del consumidor
OBJETIVO GENERAL	<p>Desarrollar el proceso eficiente de la venta en sus clientes que garanticen una colocación permanente en el tiempo de los productos ofrecidos por la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cumplir las metas de volúmenes establecidos para su zona * Llevar a sus clientes a los crecimientos establecidos por la compañía en las diferentes categorías
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> * Codificar la línea completa en los puntos de venta * Velar por mantener siempre inventario en los puntos de venta * Garantizar las participaciones de las marcas, las exhibiciones y negocios realizados en los puntos de venta * Suministrar al cliente información de desempeño, crecimientos y tendencias por categorías de producto * Dirigir las acciones del grupo de apoyo en el punto de venta * Cumplimiento de los volúmenes de venta * Cartera de sus clientes * Distribución numérica y participaciones de las marcas * Plan de campo y cobertura del territorio
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de las actividades de la compañía y las específicas de la regional * Manejo eficiente de los inventarios * Ventas efectivas * Visibilidad y exhibiciones en el punto de venta

<p>FUNCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplir con las políticas de la compañía y el código de ética * Hacer ventas efectivas y profesionales en sus clientes * Manejo de la cartera de sus clientes haciendo cobros y cruces de notas y saldos * Hacer los cobros de los clientes * Sugerir modificaciones al plano de campo * Codificación de productos nuevos * Acciones de acompañamiento con sus clientes * Revisión de inventarios de los clientes * Hacer sugeridos de ventas * Hacer negociaciones de acuerdo a las ofertas y descuentos otorgados por la compañía * Cumplir las citas con los clientes según plano * Implementar las actividades de la compañía en sus clientes * Toma de pedidos en los clientes * Proponer actividades en pro de los crecimientos en sus clientes * Direcccionar a la fuerza de ventas directa e indirecta y a todo el grupo de soporte de mercadeo e impulso * Conocer los clientes, costumbres, competencia en la región * Estar atento a cualquier variable del mercado que pueda incidir en el comportamiento de las ventas de la región
<p>INDICADORES DE GESTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplimiento metas mensuales, metas anuales * Participación de las marcas en la regional * Clientes efectivos * Crecimientos por categoría, por marca y por cliente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trade marketing categories ▪ Trade marketing canales ▪ Gerencia nacional de ventas ▪ Gerencia nacional de supermercados
<p>INTERACCIONES INTERNAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de ventas ▪ Servicio al cliente ▪ Centro nacional de distribución ▪ Contabilidad ▪ Cartera ▪ Nómina ▪ Clientes
<p>INTERACCIONES EXTERNAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administradores punto de venta ▪ Fuerza de ventas clientes ▪ Impulsadoras-asesoras-supervisores-mercaderistas-operadores de punto de venta ▪ Transportadores

7. DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL KAT Y EL RDV DE UNILEVER REGIONAL SANTANDERES

Para los diferentes indicadores que se construyeron, fue necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que permitieron estructurar cada uno de los indicadores y su objetivo:

INDICADOR	
NOMBRE	Se refiere a la característica de la variable, al atributo del resultado, o al impacto de la gestión que se quiere medir.
OBJETIVO	Se refiere al uso que se le espera dar a la información obtenida.
PROCESO	Proceso al cual pertenece el indicador.
DUEÑO DEL PROCESO	Se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quién (es) le corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias seleccionadas.
RESPONSABILIDAD	Hace referencia a lo que verdaderamente se quiere medir.
FRECUENCIA	Se refiere a la periodicidad con que deben realizarse las mediciones, de tal manera que permita una toma de decisiones oportuna.
META	Se entiende como la expresión cuantitativa de lo que se pretende obtener con el proyecto.

Cuadro 1. Indicador de Eficiencia de Visitas

INDICADOR	No. 1
NOMBRE	Eficiencia de visitas
OBJETIVO	Conocer la eficiencia semanal del representante de ventas versus el plano de campo de su zona.
PROCESO	Determinar el número de visitas realizadas durante una semana de trabajo con respecto al número de visitas asignado en el plano de campo (Número de visitas semanales / Número de visitas del plano de campo).
DUEÑO DEL PROCESO	Representante de ventas. El Gerente regional deberá tomar las respectivas decisiones de acuerdo con los resultados del indicador.
RESPONSABILIDAD	El número de visitas realizadas en la semana frente al total de visitas asignadas en el plano de campo.
FRECUENCIA	Semanal
META	El Representante de ventas deberá cumplir 330 visitas semanales a los diferentes clientes asignados en su zona.
INTERPRETACION	<p>Este indicador nos muestra el comportamiento de la fuerza de ventas en la calle, compara el plano de campo con la ruta real que se realiza durante el día de trabajo.</p> <p>Teniendo en cuenta que un representante de ventas de tradicional debe visitar 60 negocios nos da un total de 330 visitas semanales que seria el 100% de los clientes de la zona.</p> <p>Un buen comportamiento de este indicador es tener una efectividad del 70% es decir entregar 231 pedidos diarios</p>

Ver ANEXO B. Indicador de Eficiencia de Visitas

Cuadro 2. Indicador de Efectividad de Despachos

INDICADOR	No. 2
NOMBRE	Efectividad de despachos
OBJETIVO	Determinar el número de despachos efectivos que permitan cumplir las metas de ventas establecidas por la compañía a nivel nacional.
PROCESO	Número de pedidos realmente facturados. El indicador mide el número de pedidos facturados durante la semana versus el número de pedidos entregados por la fuerza de ventas al área de facturación. (Pedidos facturados / pedidos entregados por la fuerza de ventas durante la semana).
DUEÑO DEL PROCESO	Representante de ventas
RESPONSABILIDAD	Número de pedidos facturados en la semana sobre el número total de pedidos entregados por la fuerza de ventas al área de facturación en la semana.
FRECUENCIA	Semanal
META	La Gerencia regional de Unilever debe facturar como mínimo 250 despachos semanalmente.
INTERPRETACION	<p>Este indicador nos permite ver la efectividad en las entregas y determinar la calidad de los clientes que se tienen en el plano de campo.</p> <p>El objetivo de este indicador es que el 100% de los pedidos facturados sean entregados y recibidos por el cliente permitiendo un nivel de rechazos cercana al 20% de los pedidos facturados.</p> <p>Un buen porcentaje para este indicador mayor o igual al 80%.</p>

Ver ANEXO C. Indicador de Eficiencia de Despachos

Cuadro 3. Indicador de Pedidos Rechazados

INDICADOR	No. 3
NOMBRE	Pedidos rechazados
OBJETIVO	Determinar el número promedio de pedidos rechazados por los clientes de manera semanal. Igualmente permite identificar las zonas donde se encuentran ubicados los mejores clientes.
PROCESO	Entrega de pedidos
DUEÑO DEL PROCESO	Departamento de distribución y despachos.
RESPONSABILIDAD	Número de pedidos recibidos por los clientes sobre el número de pedidos entregados a los transportadores.
FRECUENCIA	Semanal
META	En la semana se permitirá como mínimo 10 pedidos rechazados.
INTERPRETACION	Este indicador nos muestra el numero de rechazos que tienen los pedidos al momento de las entregas. Hay muchas razones por las cuales un cliente no recibe el pedido sobre todo en el canal tradicional como las tiendas. El numero máximo de pedidos rechazados que se pueden permitir debe ser 10 o un equivalente al 5% de los pedidos facturados a los clientes.

Ver ANEXO D. Indicador de Pedidos Rechazados

Cuadro 4. Indicador de Cumplimiento por Marcas

INDICADOR	No. 4
NOMBRE	Cumplimiento por marcas
OBJETIVO	Identificar el porcentaje de marcas que lograron un cumplimiento mayor o igual al 100% de la cuota asignada durante el ciclo de ventas
PROCESO	Determinar el número de marcas que tuvieron el cumplimiento mayor o igual al 100% durante el ciclo, calcular el porcentaje de cumplimiento según el total de marcas de la compañía, según zona y el canal de ventas.
DUEÑO DEL PROCESO	KAT y Representante de ventas. El Gerente regional deberá tomar las respectivas decisiones de acuerdo con los resultados del indicador.
RESPONSABILIDAD	Número de marcas \geq al 100% de cumplimiento de la cuota / número total de marcas.
FRECUENCIA	Mensual
META	La cuota de cumplimiento asignada durante el ciclo de ventas para cada zona es del 80% mensual.
INTERPRETACION	<p>Este indicador permite verificar como esta haciendo la venta el representante de ventas.</p> <p>El objetivo es que el representante de ventas cumpla la cuota al 100% en todas la marcas y no que haga los cumplimientos en una o varias marcas claves del portafolio total de la compañía.</p> <p>Tener el indicador sobre el 80% es un excelente resultado y nos garantiza ventas en el mediano plazo; además nos permite desarrollar todo el portafolio en los clientes y oxigena los inventarios.</p>

Ver ANEXO A. Indicadores de Crecimiento y Cumplimiento por Marca

Indicador 5. Indicador de Crecimiento por Marca

INDICADOR	No. 5
NOMBRE	Crecimiento por marca
OBJETIVO	Representa el crecimiento de las marcas de la compañía en cada zona. Permite identificar las marcas que poseen mejor posicionamiento y aceptación frente a otras marcas de la competencia.
PROCESO	Determinar el número de marcas que tuvieron un crecimiento mayor al porcentaje de cumplimiento mensual.
DUEÑO DEL PROCESO	KAT y Representante de ventas. El Gerente regional deberá tomar las respectivas decisiones de acuerdo con los resultados del indicador.
RESPONSABILIDAD	Número total de marcas con crecimiento sobre el número total de marcas del negocio.
FRECUENCIA	Mensual
META	El crecimiento por marcas debe ser superior al 80% mensual
INTERPRETACION	<p>Este indicador no permite visualizar el comportamiento actual de nuestras marcas versus el mismo periodo del año anterior.</p> <p>El objetivo es lograr crecimientos en todas las marcas del portafolio acordes con los objetivos de crecimiento e la compañía que son establecidos por las categorías.</p> <p>Este indicador nos permite visualizar todo el negocio y nos da pautas para tomar acciones sobre marcas específicas.</p> <p>Creecer en el 80% o mas de la cantidad de marcas que se manejan en el portafolio garantiza los crecimientos establecidos por la compañía.</p>

Ver ANEXO A. Indicadores de Crecimiento y Cumplimiento por Marca

Cuadro 6. Indicador de Agotados

INDICADOR	No. 6
NOMBRE	Agotados
OBJETIVO	Identificar el número de agotados en los puntos de ventas. Permite identificar las oportunidades de crecimiento en productos similares o complementarios.
PROCESO	Inventarios de las referencias agotadas existentes en los puntos de venta.
DUEÑO DEL PROCESO	KAT y Representante de ventas. El Gerente regional deberá tomar las respectivas decisiones de acuerdo con los resultados del indicador.
RESPONSABILIDAD	Número de referencias agotadas en el punto de venta en un mes.
FRECUENCIA	Semanal.
META	5 referencias máxima permitida
INTERPRETACION	Este indicador mide el numero de referencias agostadas en el punto de venta. Antes de establecer el indicador se debe tener claridad sobre el portafolio optimo del punto de venta para determinar el numero de referencias a controlar. No deben existir mas de 5 agotados en el punto de venta y estar cerca de estos es un excelente resultado.

Ver ANEXOS E y D. Indicador de Agotados

8. CONCLUSIONES

- ☑ Los indicadores de gestión para la fuerza de ventas de Unilever regional santanderes permitirán comprender de manera sencilla, lo que ocurre con los procesos llevados a cabo por los KAT y RDV y el por qué de ello en la organización. Con base en los resultados se podrán establecer programas de mejoramiento del desempeño.

- ☑ Los indicadores de gestión permitirá monitorear los resultados que se irán obteniendo por los KAT y RDV, a su vez mostraran el avance que se logra, ello da pie a identificar continuamente oportunidades de mejoramiento.

- ☑ El objeto de los indicadores planteados en este trabajo es direccionar las estrategias de la alta dirección hacia los niveles de ventas más operativos e inferiores de la organización.

- ☑ La información obtenida de los distintos indicadores le otorga a la dirección la posibilidad de decirles a las personas lo que están haciendo y cómo lo hacen, indicando el aporte de las diferentes áreas y miembros de la regional. La Gerencia puede determinar señales de alarma de la gestión de los trabajadores, así como sus logros de desempeño.

- ☑ Con la puesta en marcha de los indicadores se podrá establecer la eficiencia en la utilización de los recursos para el logro de los objetivos previstos por la Gerencia Regional.

Los indicadores de gestión permitirán establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento dentro del área comercial de Unilever regional Santanderes.

La descripción de cargos define de manera clara y sencilla las tareas que se realizan en un determinado puesto y sus factores claves de éxito.

La descripción de cargos es una herramienta que determinara:

- ✓ Los procesos de selección
- ✓ La valoración de los puestos de trabajo
- ✓ La evaluación del desempeño
- ✓ La determinación de responsabilidades

9. RECOMENDACIONES

- Se le recomienda al Gerente Regional generar una cultura de medición y mejoramiento: una vez se apliquen los indicadores por parte de la gerencia y la fuerza de ventas estos a su vez se deben ir mejorando y perfeccionando teniendo en cuentas las expectativas de la compañía en el futuro.
- Es importante que todos los trabajadores de la regional se conscienticen de la importancia de los indicadores en la consecución de los resultados y que el Gerente regional emprenda un programa de capacitación a todo el personal sobre cómo se construyen, indicar cuál es su interpretación, cuál es su utilización dentro de los procesos de ventas y qué objetivos se encuentran relacionados con ellos.
- Una vez realizado el programa de capacitación y sensibilización sobre el tema de los indicadores es importante que el Gerente Regional responsabilice a los dueños de los procesos en la implementación, seguimiento y presentación de los indicadores en las frecuencias establecidas para cada indicador.
- Luego de dominar el tema de los indicadores diseñados en este trabajo, el Gerente regional deberá empezar la implementación con sus principales distribuidores para completar la base operativa de control y hacer un cubrimiento total de los protagonistas del proceso de ventas.
- Teniendo en cuenta los resultados en el mediano plazo de los indicadores propuestos en este trabajo, se recomienda que el Gerente regional le presente a la compañía los diferentes indicadores para que ésta a su vez la haga extensiva a

los demás Gerentes regionales. Para esto es importante hacer una presentación a la compañía acompañado de un plan de implementación, ejecución, control y responsables de los mismos.

- Se recomienda a la Gerencia Regional hacerse responsable de la implementación, desarrollo y seguimiento de los indicadores de gestión antes mencionados en este trabajo en un plazo de tres meses como máximo.

BIBLIOGRAFÍA

CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. Los indicadores de Gestión y de Resultados en las entidades del estado: Diseño, elaboración, aplicación, monitoreo y evaluación. 2a edición, 1997.

DEMING, W. Edwards. Out of the crisis. MIT Center for Advance Engineering study. 1986, Cambridge, MA.

FITZ-ENZ, J and Phillips. A new vision for human resources. Crisp Publications, Inc. 1998, paginas 27-31

HARRINGTON, H James. Mejoramiento de los procesos en la empresa. Bogota-Colombia: McGraw – Hill Interamericana, 1993. 309 paginas.

KAPLAN, R.S. and Norton, D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. 1996, Harvard Business School Press, Boston, MA.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de procesos. Primera Edición, Alfa Omega Colombiana S.A., 2001, 147 páginas.

NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard . Step by step: Maximizing Performance and maintaining results. 2002, John Willey and sons.

Página Web Unilever, www.unilever.com

Página Web, www.ameri.com.mx

Página Web, www.balancedscorecard.org

GLOSARIO

KAT - Key Account Traditional : Gerente de cuenta canal tradicional

MDE - Mayoristas Distribuidores que tienen fuerza de ventas, bodegas y distribuciones en grandes territorios

MNS - Mayoristas distribuidores que no tienen fuerza de ventas, hacen venta de mostrador al detal y al por mayor

RDV - Representante de Ventas

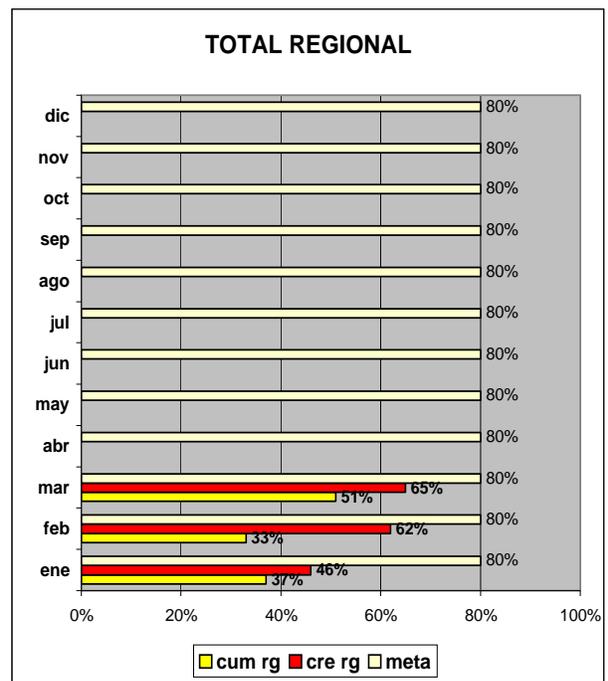
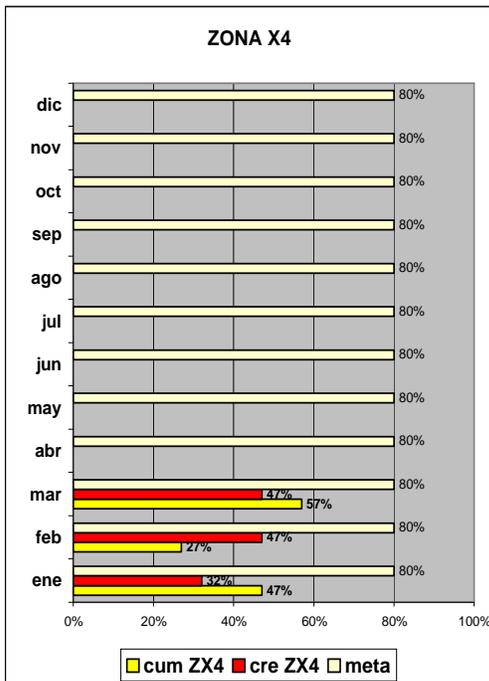
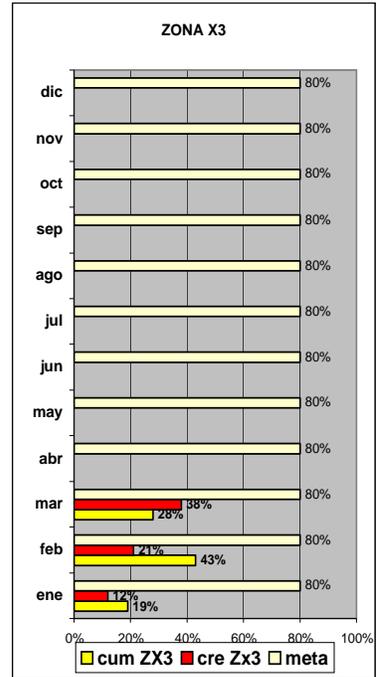
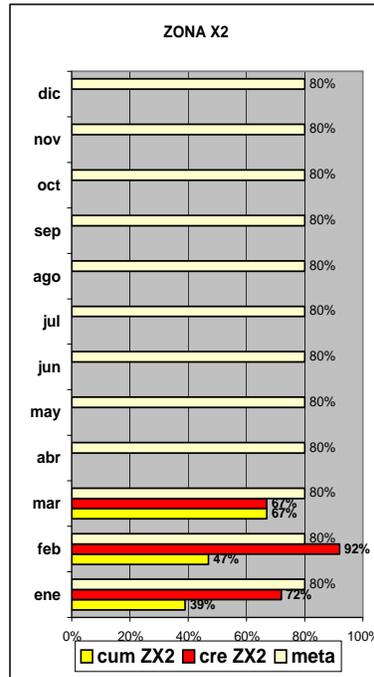
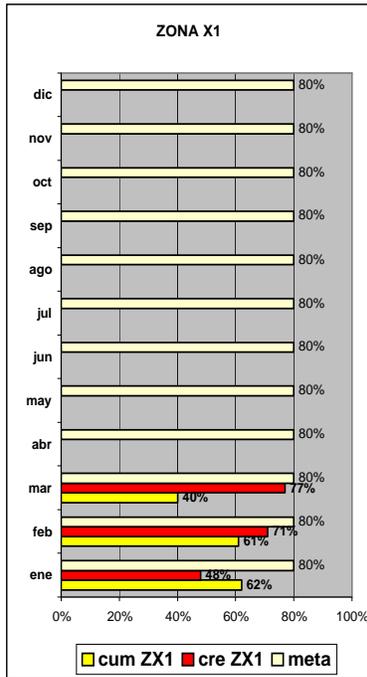
SCHEME - Promociones con elementos diferentes a nuestras marcas

SDIS - Supermercados Independientes diferentes a las grandes cadenas

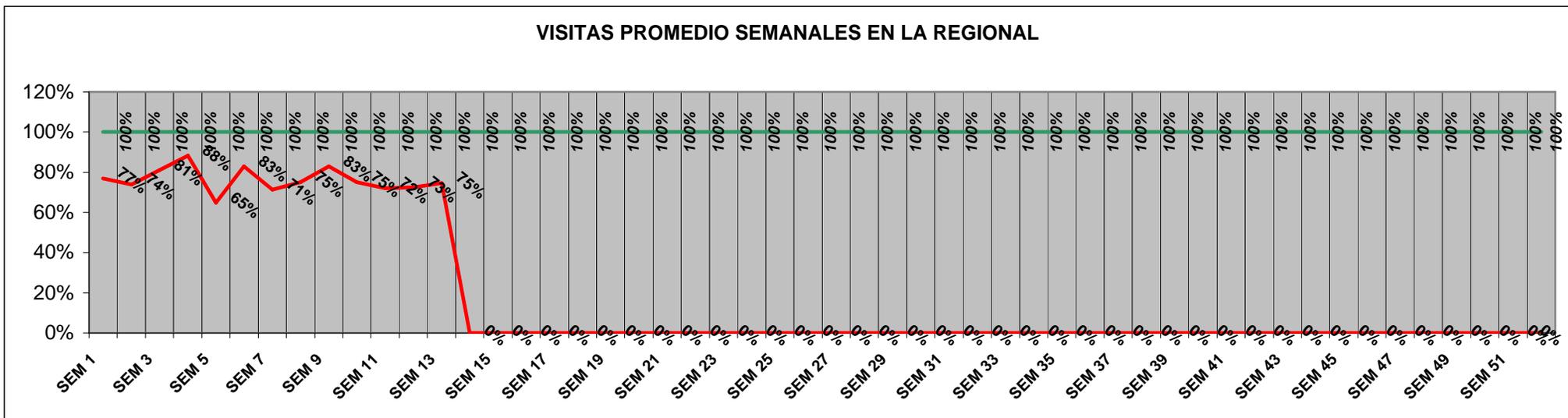
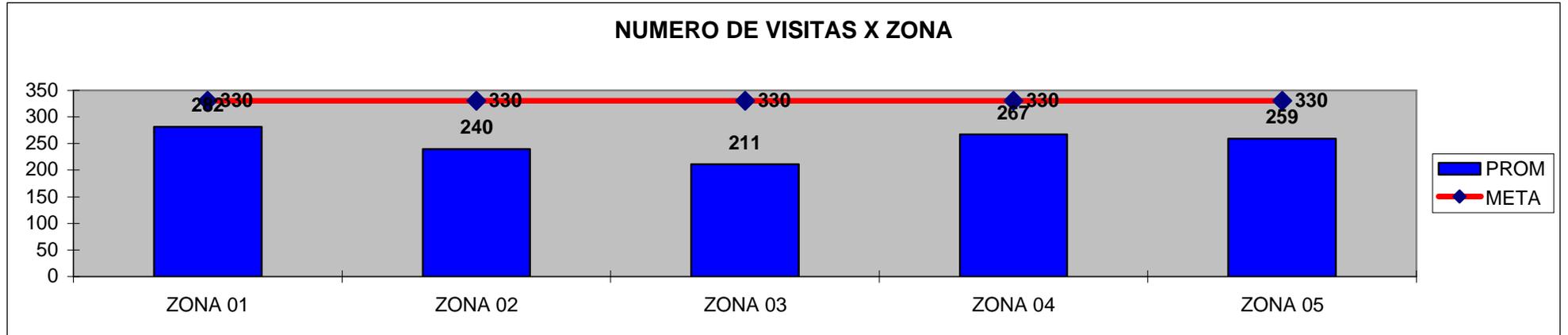
SHARE - Participación del mercado de las marcas Según información nielsen.

SUPERETES - Canal que hace referencia a un supermercado de barrio

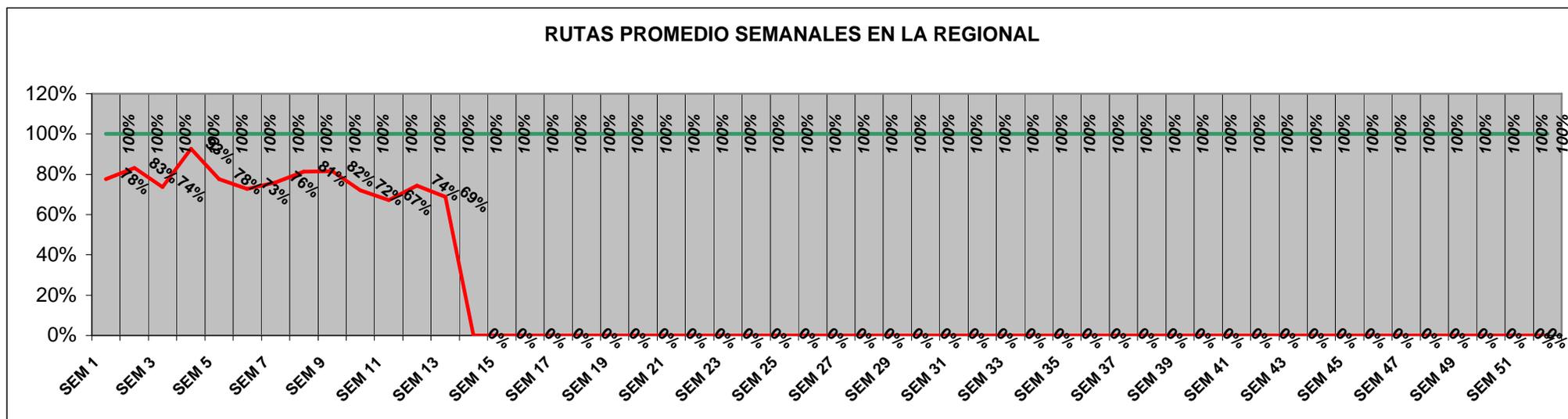
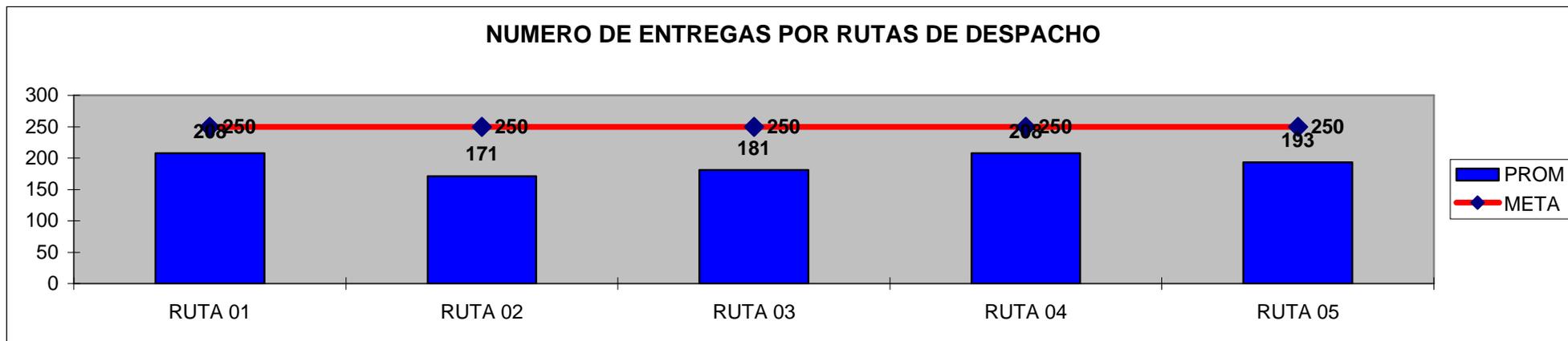
ANEXO A. Indicadores de Crecimiento y Cumplimiento por Marca



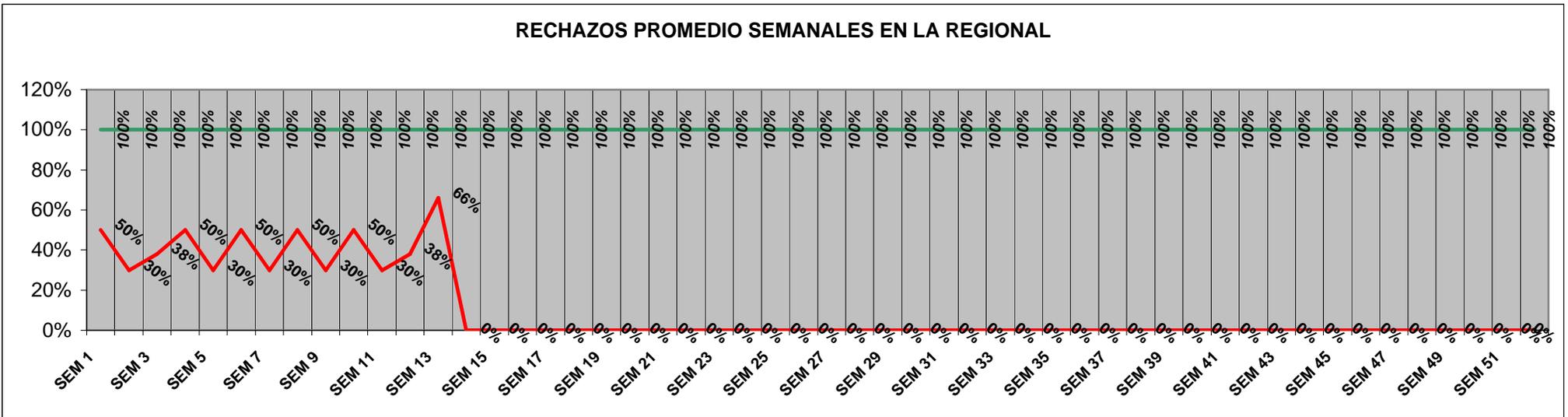
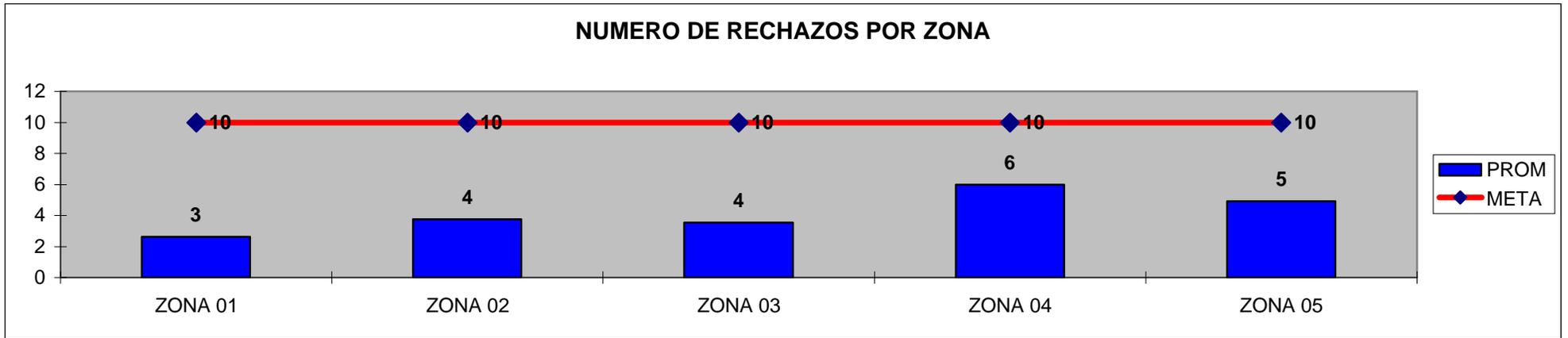
ANEXO B. Indicador de Eficiencia de Visitas



ANEXO C. Indicador de Eficiencia de Despachos

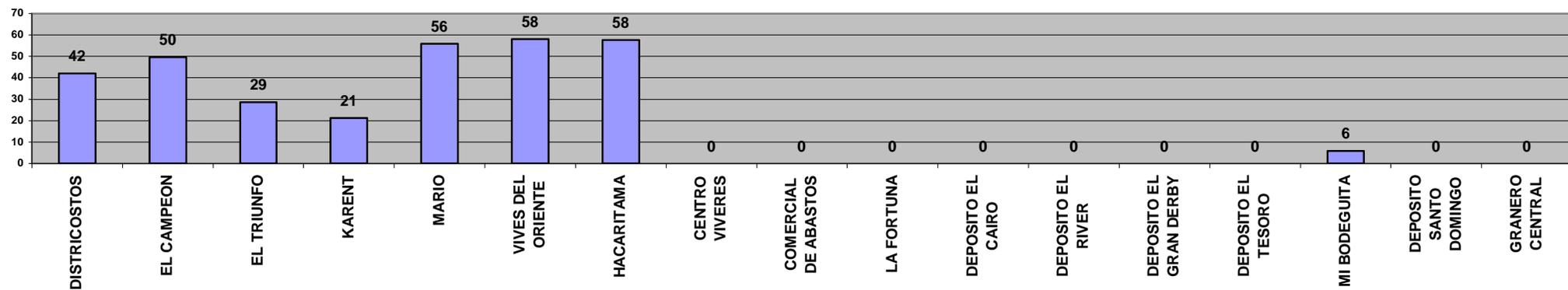


ANEXO D. Indicador de Pedidos Rechazados

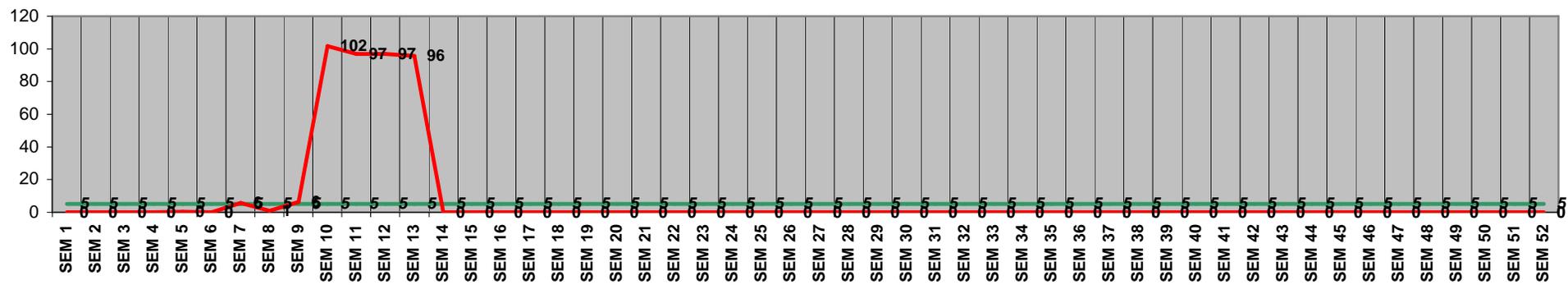


ANEXO E. Indicador de Agotados Minoristas

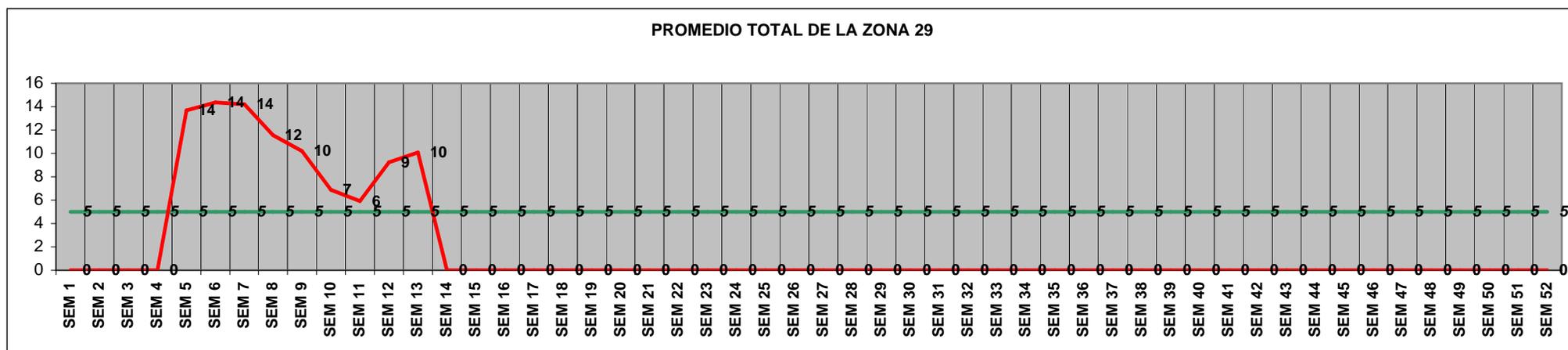
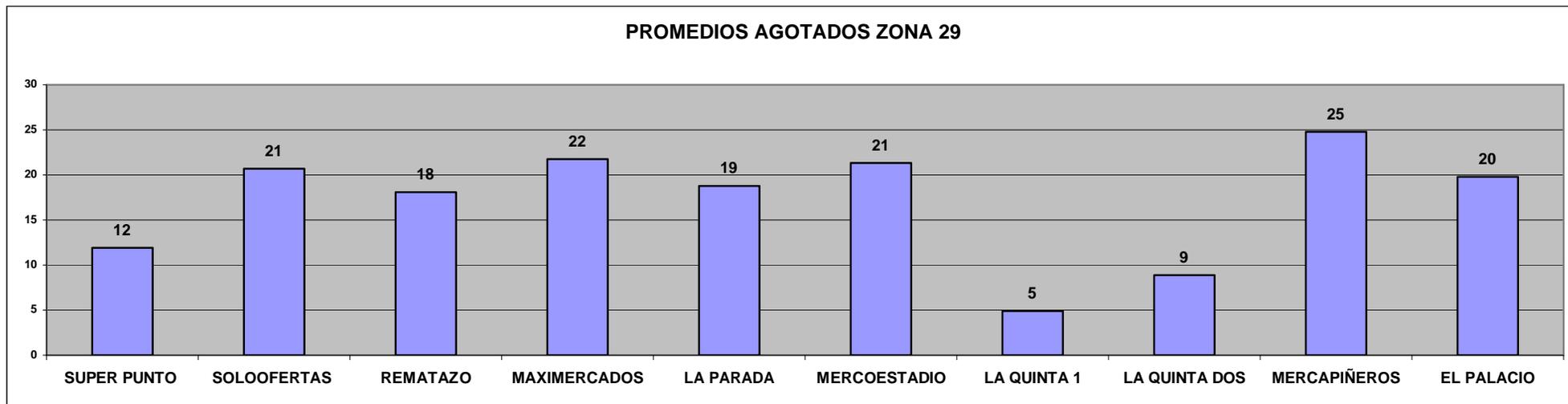
PROMEDIOS AGOTADOS ZONA 20



PROMEDIO TOTAL DE LA ZONA 20



ANEXO F. Indicador de Agotados Mayoristas



ANEXO G. Indicadores Generales de Unilever

INDICADOR	CRITERIO	CÁLCULO		RESPONSABLE
DEVOLUCIONES	Representa el porcentaje de valor devuelto en un mes con relación al total de las ventas en valor de ese mismo mes.	TOTAL CIA	%Dev tot cia = valor dev tot cia del mes/valor ventas tot cia del mes	ADMINISTRACION VENTAS
COBERTURAS	# de semanas de ventas que se puede cubrir con la cantidad de mercancía disponible en inventario.	COBERTURA = # cajas en inventario / promedio de ventas semanal en cajas		ADMINISTRACION VENTAS
DIAS DE CARTERA	30 <=días<=40	Rota de Cartera= (Cartera / Prom vtas mensuales)*30		GTS REGIONALES
*CLIENTES EFECTIVOS	Mide a cuantos clientes se les vende en un periodo	Clientes Efectivos = No. Total de clientes que se le facturarán durante el ciclo		ADMINISTRACION VENTAS
MARCAS POR NEGOCIO	Mide el promedio de marcas x negocio en un periodo	Marcas por Negocio = Sumatoria de Penetración por marca / Clientes Efectivos		ADMINISTRACION VENTAS
PENETRACION POR MARCA	El numero de marcas en el mercado	Penetración por Marca = No. de clientes totales a los cuales se les facturó la marca.		ADMINISTRACION VENTAS
EFICIENCIA DE VISITAS	Numero de visitas efectivas durante la ruta diaria	Visita realizadas en el dia / total visitas asignadas en el plano de campo		REPRESENTANTE DE VENTAS
EFFECTIVIDAD DESPACHOS	Representa la eficiencia en facturación vs pedidos tomados por la fuerza de ventas	Numero de pedidos facturados en el dia / numero de pedidos tomados durante el dia por cada zona		FACTURACION
PEDIDOS RECHAZADOS	Representa el numero de pedidos no aceptados por el cliente en el momento de entrega	Numero de pedidos entregados / numero de pedidos facturados		DISTRIBUCION
CUMPLIMIENTOS	Mide el porcentaje de cumplimientos en las marcas del negocio	Numero de marcas >= al 100% de cumplimiento de la cuota / numero total de marcas		GERENCIA REGIONAL
CRECIMIENTOS X MARCA	representa el porcentaje de crecimientos en las marcas del negocio	Numero de marcas con crecimientos / numero total de marcas del negocio		GERENCIA REGIONAL
AGOTADOS	Representa el porcentaje de agotados en el punto de venta	Numero de referencias agotadas en el punto de venta en un periodo		REPRESENTANTE DE VENTAS

ANEXO H. Indicadores de Ventas y Comerciales

INDICADORES DE VENTAS DE UNILEVER COLOMBIA

INDICADOR	CRITERIO	CÁLCULO		RESPONSABLE
DEVOLUCIONES	Representa el porcentaje de valor devuelto en un mes con relación al total de las ventas en valor de ese mismo mes.	TOTAL CIA	%Dev tot cia = valor dev tot cia del mes/valor ventas tot cia del mes	ADMINISTRACION VENTAS
COBERTURAS	# de semanas de ventas que se puede cubrir con la cantidad de mercancía disponible en inventario.	COBERTURA = # cajas en inventario / promedio de ventas semanal en cajas		ADMINISTRACION VENTAS
DIAS DE CARTERA	30 <= días <= 40	Rota de Cartera= (Cartera / Prom vtas mensuales)* 30		GTS REGIONALES
*CLIENTES EFECTIVOS	Mide a cuantos clientes se les vende en un periodo	Clientes Efectivos = No. Total de clientes que se le facturarán durante el ciclo		ADMINISTRACION VENTAS
MARCAS POR NEGOCIO	Mide el promedio de marcas x negocio en un periodo	Marcas por Negocio = Sumatoria de Penetración por marca / Clientes Efectivos		ADMINISTRACION VENTAS
PENETRACION POR MARCA	El numero de marcas en el mercado	Penetración por Marca = No. de clientes totales a los cuales se les facturó la marca.		ADMINISTRACION VENTAS

INDICADORES COMERCIALES UNILEVER REGIONAL SANTANDERES

INDICADOR	CRITERIO	CÁLCULO	RESPONSABLE
EFICIENCIA DE VISITAS	Numero de visitas efectivas durante la ruta diaria	Visita realizadas en el dia / total visitas asignadas en el plano de campo	REPRESENTANTE DE VENTAS
EFFECTIVIDAD DESPACHOS	Representa la eficiencia en facturación vs pedidos tomados por la fuerza de ventas	Numero de pedidos facturados en el dia / numero de pedidos tomas durante el dia por cada zona	FACTURACION
PEDIDOS RECHAZADOS	Representa el numero de pedidos no aceptados por el cliente en el momento de entrega	Numero de pedidos entregados / numero de pedidos facturados	DISTRIBUCION
CUMPLIMIENTOS	Mide el porcentaje de cumplimientos en las marcas del negocio	Numero de marcas >= al 100% de cumplimiento de la cuota / numero total de marcas	GERENCIA REGIONAL
CRECIMIENTOS X MARCA	representa el porcentaje de crecimientos en las marcas del negocio	Numero de marcas con crecimientos / numero total de marcas del negocio	GERENCIA REGIONAL
AGOTADOS	Representa el porcentaje de agotados en el punto de venta	Numero de referencias agotadas en el punto de venta en un periodo	REPRESENTANTE DE VENTAS