

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**MEJORA EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE VISITAS A
TRAVÉS DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

PRESENTADO POR

SALHUA MORENO CARMEN ROCIO

2014

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar a este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos. **A mis padres**, a quienes les debo la vida y por ellos soy la persona que soy. **A mi esposo**, por todo su amor y apoyo incondicional. **A mis hijitas**, que son mi inspiración y motor para ser mejor cada día.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	5
1.1DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	5
1.1.1ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	5
1.1.2MODELO DE NEGOCIO	7
1.1.3FUERZA DE VENTAS	9
1.1.4ORGANIZACIÓN.....	10
1.1.5PRODUCTOS.....	11
1.1.6CLIENTES.....	11
1.1.7PROVEEDORES	12
1.1.8PROCESOS.....	12
1.2DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	14
1.2.1ANÁLISIS INTERNO	14
1.2.2ANÁLISIS EXTERNO	15
1.2.3OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	18
1.2.4FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	18
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1PROCESOS.....	19
2.2MAPEO DE PROCESOS	20
2.3DISEÑAR MAPAS DE PROCESOS	21
2.4MEJORA CONTINUA DE PROCESOS	22
CAPÍTULO III	32
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	32
3.1DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	32
3.3PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	37
3.4EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	37
3.5PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA	40

3.5.1ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	41
3.5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	42
3.5.2LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN CAMPO	43
3.5.2.1. DISEÑO DEL PROCESO MEJORADO	44
3.5.3PROPUESTA DE HABILITADOR TECNOLÓGICO.....	47
CAPÍTULO IV	52
ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO.....	52
4.1SELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN	52
4.2INFORMACIÓN DE SITUACIÓN REAL.....	52
4.2.1NÚMERO DE VISITAS DE LA GERENTE DE ZONA	52
4.2.2COBERTURA DE VISITAS POR TIPO DE CONSULTORA.....	53
4.2.3PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CONSULTORAS PEGS.....	54
4.2.4PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CONSULTORAS NUEVAS EN SU CUARTO PEDIDO	55
4.3RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA	56
4.3.1INCREMENTO DEL NÚMERO DE VISITAS DE LAS GERENTES DE ZONA.....	57
4.3.2COBERTURA DE VISITAS POR NÚMERO DE CONSULTORA	58
4.3.3PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CONSULTORAS PEGS.....	59
4.3.4PORCENTAJE DE RETENCIÓN CONSULTORAS NUEVAS EN SU CUARTO PEDIDO	59
4.3.5ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
CONCLUSIONES.....	62
GLOSARIO DE TÉRMINOS	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	67

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe se desarrolla en la Empresa Belcorp, cuyo modelo de negocio y motor de crecimiento es la Venta Directa; la vicepresidencia de Ventas en ese sentido, juega un papel protagónico en la empresa, ya que responde al objetivo de incrementar su fuerza de ventas, lo cual no se logró cumplir en el 2012. Este crecimiento depende en su totalidad de la buena gestión que se tenga en el campo, una buena propuesta de valor para las consultoras, que resulte atractivo frente a otras empresas, así como la motivación y seguimiento constante por parte de sus gerentes de zona.

El área de Inteligencia comercial, que pertenece a la Vicepresidencia de Ventas y cuyo rol principal es garantizar la mejor propuesta de valor del mercado, evaluó las causas de este problema, llegando a la conclusión que el principal problema que afrontaba la fuerza de ventas era la falta de cobertura y tiempo en la Gestión con sus consultoras.

El presente informe, se enfoca en la mejora del proceso de Gestión de Visitas de la Fuerza de Ventas en el campo. Mediante la aplicación de Herramientas tecnológicas y una adecuada metodología, se logró: i) mejorar la cobertura de visitas, priorizando por tipo de consultoras; ii) mejorar los tiempos de cada visita, logrando la eficiencia en tiempo invertido por la gerente de zona y la consultora (win to win) y iii) mejorar el crecimiento de las consultoras de cada zona a través de consultoras más constantes y productivas.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Mejora de procesos de negocio
- Mapeo de procesos
- Venta Directa
- Cosméticos
- Inteligencia Comercial

INTRODUCCIÓN

La crisis económica de Europa y Estados Unidos ha ocasionado que muchas empresas transnacionales cierren operaciones en algunos países de esta región. Latinoamérica por el contrario, ha presentado un crecimiento constante en los últimos años, lo cual resulta atractivo para la inversión de estas grandes empresas.

Las empresas cosméticas de venta directa, no han escapado de esta situación y poderosas transnacionales como AVON han volteado a la región para invertir y competir por una porción del mercado cosmético que se encuentra en constante crecimiento.

Este contexto afecta directamente a Belcorp, quien ha sido líder en el mercado de Venta directa en países como Venezuela, Colombia, Chile, Perú y Bolivia, presentando crecimientos constantes de sus consultoras a lo largo del tiempo. Sin embargo, la aparición de nuevas empresas que compiten por la preferencia y lealtad de las consultoras han impedido este crecimiento.

Por tal motivo, la gestión en el campo de la Fuerza de Ventas para atraer y retener a las consultoras es imprescindible. El resultado de este informe es la mejora en el proceso de Gestión de Visitas en el Campo a través de tecnología y una adecuada metodología de trabajo de la Fuerza de Ventas que permita ofrecer la mejor propuesta de valor en el mercado, con consultoras constantes y productivas.

En el capítulo I, se presenta el Diagnóstico funcional y estratégico de la empresa, así como los objetivos estratégicos de la misma y como se

relacionan estos a la solución planteada. En el capítulo II, se ahonda sobre la teoría de mapeo y diseño de procesos. En el capítulo III, se identifica el problema, explicando sus causas y alternativas de solución para posteriormente desarrollar la alternativa seleccionada. Finalmente, en el capítulo IV se presentan los resultados que permiten identificar el beneficio de la alternativa elegida e implementada.

El producto de este informe es el Mapeo del proceso de Gestión de Visitas en el campo y la propuesta del habilitador tecnológico.

CAPÍTULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

A continuación, se presenta el diagnóstico funcional de la empresa BELCORP, la cual se dedica a la producción y comercialización de productos de belleza.

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

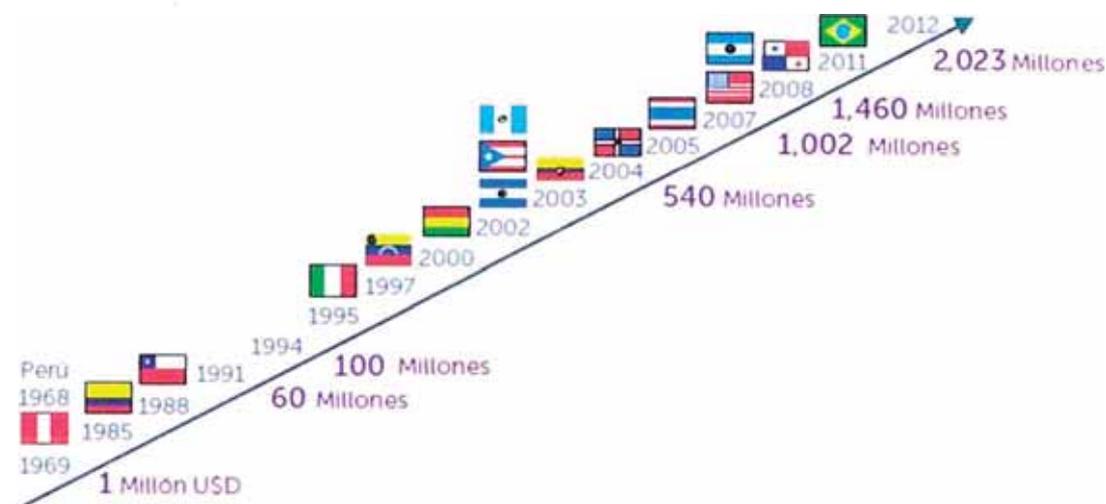
Belcorp es una Corporación internacional multimarcas, con más de 40 años de experiencia en la producción y comercialización de productos de belleza. Empezó en Perú, y ahora se encuentra presente en más de 16 países como: Colombia, Chile, México, Venezuela, Bolivia, Guatemala, Puerto Rico, El Salvador, República Dominicana, Ecuador, Costa Rica, Argentina, EEUU, Panamá y Brasil.

La empresa Belcorp inicia operaciones en 1968 como una empresa familiar enfocada en la distribución de productos cosméticos de marcas internacionales. En 1974, la empresa lanza la marca Yanbal en Perú, para distribuir productos cosméticos propios a través de la venta directa. En 1985, nace la marca Ebel en Colombia para comercializar productos cosméticos. En 1991, se lanza la marca Ebel en Perú especializada en tratamiento facial, maquillaje tratante y fina perfumería. En 1997, Ebel evoluciona a Ebel International, reflejando su enfoque de avanzada en tecnología cosmética, contando para ello con la colaboración estratégica del Centre de

Biodermatologie des Laboratoires Serobiologiques. En el 2000, nace la marca Belcorp como paraguas y respaldo de las marcas comerciales de la compañía, también nace la marca Cyberzone en respuesta al conocimiento del consumidor y a la necesidad de un producto para el público juvenil. En el 2002, la marca Cyberzone evoluciona a Cyzone para reflejar un enfoque más femenino y actual. En el 2003, nace la marca Ésika para atender las necesidades de un segmento de mujeres que disfrutan de su propuesta de vitalidad y color, inspirada en las últimas tendencias de moda desde Nueva York. En el 2008, la marca Ebel evoluciona a Lbel para reflejar una nueva era que reconoce la capacidad femenina para lograr sus metas y transformar el mundo, sin dejar de ser especialista en piel.

La empresa cuenta con una serie de premios, certificaciones y logros en todos sus años. En el 2002, Belcorp Colombia es distinguida con el premio Portafolio Empresarial en reconocimiento a su contribución a la generación de negocio propio para 100,000 mujeres. En el 2003, GPTW reconoce a Belcorp Colombia como uno de los mejores lugares para trabajar del país. En el 2004, Ebel gana el premio Actualidad Cosmética de Brasil por el aroma y diseño de dos fragancias: Devos Magnetique y Eia.

Figura 1.1: Evolución de Belcorp



Fuente: Empresa

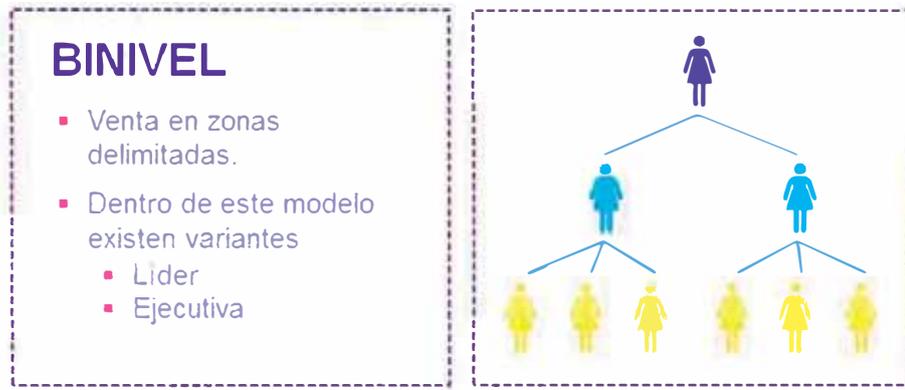
1.1.2 MODELO DE NEGOCIO

Belcorp adopta la venta directa como canal estratégico y no sólo representa el éxito del negocio, sino una oportunidad para contribuir al desarrollo de la región. Se cree en el espíritu emprendedor de la mujer y se impulsa su desarrollo a través del empoderamiento, para que pueda convertirse en agente de cambio social.

Sus marcas llegan al mercado a través de una red de más de 1 millón de consultoras y consejeras independientes, que a través de los catálogos y productos, acercan a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.

Belcorp ofrece a esta gran red de consultoras y consejeras, la oportunidad de tener un negocio propio, de fortalecer sus habilidades sociales, emocionales y de gestión. De esta forma, ellas aumentan las posibilidades de enfrentar con éxito los desafíos que se presentan en su vida y contribuyen a mejorar la vida de sus familias y comunidades. Así, una a una, a través de cada mujer, Belcorp impulsa el desarrollo de la región.

Figura 1.2: Modelo de Negocio



Fuente: Empresa

Figura 1.3: Ciclo de Ventas de la Consultora



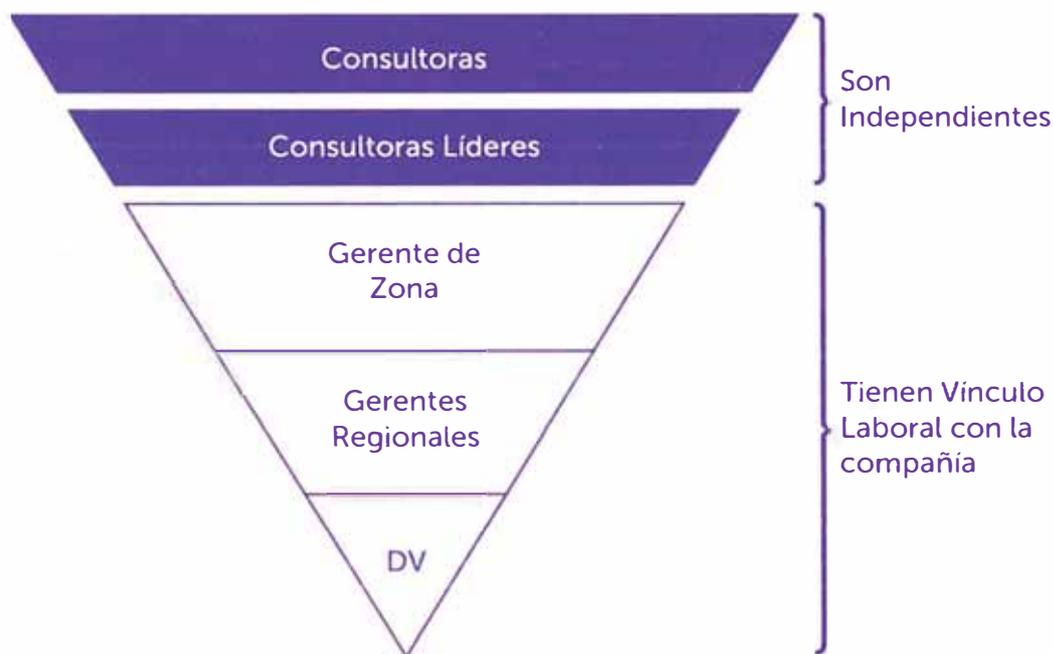
Fuente: Empresa

1.1.3 FUERZA DE VENTAS

La Fuerza de Ventas de Belcorp, está conformada por un ejército de mujeres que cada campaña llevan belleza a millones de clientes en 16 países, más de 900 mil Consultoras, 14 mil Líderes y Ejecutivas, y un equipo selecto de Gerentes de Zona y Gerentes Regionales.

Se tiene que considerar que las Líderes y Ejecutivas no pertenecen a la nómina de Belcorp; las Consultoras tampoco tienen relación laboral con Belcorp, ellas son vendedoras independientes de nuestros productos. Sin embargo, son el pilar del negocio, en sus manos está la ventaja diferencial y el éxito de nuestra corporación.

Figura 1.4: Pirámide de Ventas



Fuente: Empresa

1.1.4 ORGANIZACIÓN

La empresa cuenta con el organigrama descrito en la Figura 1.5. El presente informe tiene lugar en la Dirección de Inteligencia y Planeamiento de Ventas de la Vicepresidencia de Ventas. Ésta área tiene como rol principal Liderar el **análisis integral y continuo** del canal a corto, mediano y largo plazo, para **contribuir en la definición de prioridades, estrategias y tácticas** que garanticen la **mejor propuesta de valor del mercado** y así el crecimiento acelerado y liderazgo de Belcorp. Para tal propósito, se requiere un trabajo cercano, constante y bien comunicado con la Vicepresidencia de Clúster (la cual agrupa a los 16 países de la Corporación) y con la Vicepresidencia de Planeamiento para alinear la táctica del canal y consumidor.

Figura 1.5: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

1.1.5 PRODUCTOS

Belcorp sabe que cada mujer es única, por eso cuenta con un Centro de Conocimiento del Consumidor dedicado exclusivamente a conocerla y a comprender su estilo de vida, motivaciones y sueños. Este conocimiento ha permitido identificar sus necesidades y deseos más profundos, llevando a crear tres marcas claramente diferenciadas: L'Bel, Ésika y Cyzone.

Estas marcas abarcan cuatro categorías de cosméticos: fragancias, tratamiento facial y corporal, maquillaje y cuidado personal. A través de estos productos, acercamos diariamente a millones de mujeres a su ideal de belleza al hacerlas sentir más confiadas y seguras de sí mismas, una promesa que se cumple día a día y que las ha convertido en las preferidas por millones de mujeres en América Latina

1.1.6 CLIENTES

Belcorp cuenta con dos tipos de clientes claramente identificados:

- *Las consultoras:* La principal razón del éxito es, sin duda, la red de casi un millón de Consultoras de Belleza que día a día acercan las 3 marcas, L'Bel, Ésika y Cyzone a los consumidores, a través de catálogos y, por supuesto, con su asesoría personalizada.
- *Los Consumidores:* Con las 3 marcas, L'Bel, Ésika y Cyzone, y a través de la red de Consultoras de Belleza, cada campaña se puede llegar a más de 10 millones de consumidores de América. Enfocamos los esfuerzos en conocerlos a profundidad para ofrecerles experiencias de marca memorables, que satisfagan sus deseos y necesidades.

1.1.7 PROVEEDORES

Belcorp valora el trabajo conjunto, por eso está comprometido con establecer y mantener relaciones sólidas y transparentes con sus proveedores. Una alianza exitosa que le permita crecer de la mano con ellos. Se cuenta con más de 300 proveedores para los productos cosméticos y no cosméticos, provenientes de diferentes regiones del mundo. Entre los más importantes destacan: Proveedores de envases, de esencias, de promociones no cosméticas, de incentivos a consultoras, de productos no cosméticos, de moda, de químicos, de empaques, de impresión y tecnológicos.

1.1.8 PROCESOS

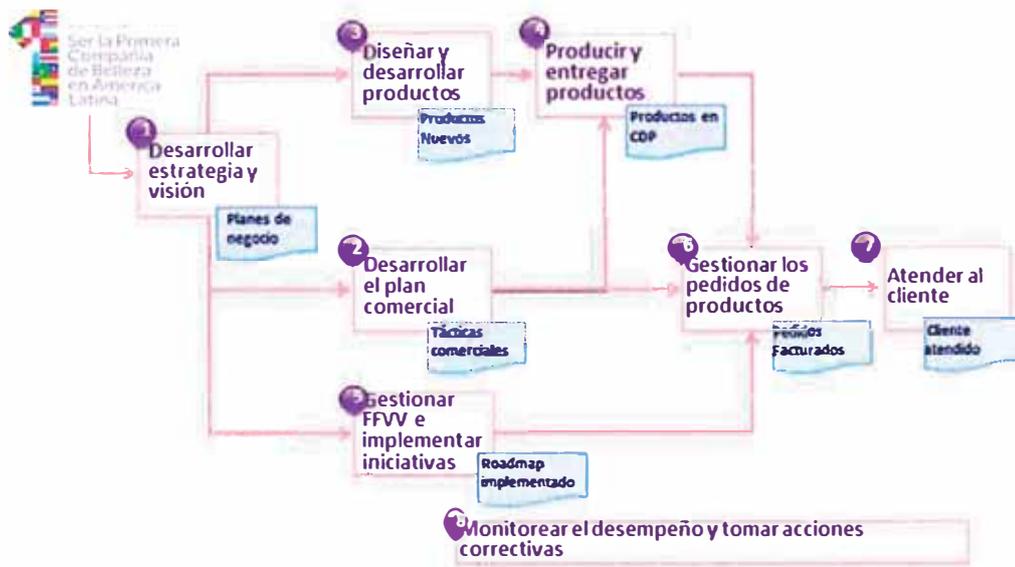
Belcorp tiene mapeado los macroprocesos de la empresa clasificados en Procesos de Gestión Estratégica, Operativos y de Soporte. En la Figura 1.6 se detallan los Procesos Operativos y de Soporte, el presente informe se desarrolla dentro del Proceso Operativo de Gestionar Fuerza de Ventas e implementar iniciativas.

Figura 1.6: Detalle de Procesos de Gestión Estratégica y Operativos



Fuente: Empresa

Figura 1.7: Cadena de Valor de los Procesos Operativos



Fuente: Empresa

1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 ANÁLISIS INTERNO

1.2.1.1 MISIÓN

Crear en la mujer

Belcorp reconoce el espíritu emprendedor de la mujer y fortalece su capacidad para transformar su vida y su entorno.

Crear experiencias de marcas memorables

Estas experiencias inspiran y mejoran la vida de los consumidores. Belcorp genera oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus colaboradores, consultoras y proveedores.

Crear que todos sus colaboradores aspiran a su realización

Belcorp promueve el liderazgo como medio para alcanzar este objetivo. Busca nuevos desafíos para hacer crecer, evolucionar y alcanzar el máximo potencial de cada colaborador.

Crear en el trabajo en equipo

Belcorp promueve la confianza y la libertad para explorar, crear, aprender, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.

1.2.1.2 VISIÓN

Ser la compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.

1.2.1.3 SUEÑO

En el 2020, llegar a ser la primera compañía de belleza en América Latina.

1.2.1.4 FORTALEZAS

- Canal de distribución sólido, con cerca de 1 millón de consultoras en todos los países donde está presente Belcorp.
- La mejor propuesta de negocio del mercado.
- 3 Marcas ganadoras, consolidadas en la mente del consumidor.
- Los mejores productos, de calidad comprobada.
- Personal altamente comprometido y con habilidades de liderazgo
- Costos bajos de fabricación por producción en escala.

1.2.1.5 DEBILIDADES

- Contar con una única planta de fabricación que distribuye a todos los países de la Corporación.
- Margen bajo en algunos países por encarecimiento del costo de producto, por importación y traslados.
- Tiempos prolongados de planeación de lanzamientos y diseño de catálogos.
- Baja posibilidad de reacción en los catálogos frente a táctica de la competencia.
- Dependencia del canal de Venta Directa para la distribución de los productos.

1.2.2 ANÁLISIS EXTERNO

1.2.2.1 OPORTUNIDADES

- Aumento de la capacidad adquisitiva de la mujer latinoamericana, mayor presupuesto para las categorías de cuidado personal y cosméticos.

- Mayor empoderamiento de la mujer en la sociedad latinoamericana, lo cual le permite a Belcorp ser un agente de cambio.
- Oportunidad del ingreso en otros canales de venta, no sólo venta directa.
- Apertura de nuevas plantas, para incrementar la capacidad de producción actual.

1.2.2.2 AMENAZAS

- Mayor competencia en la Venta Tradicional (Saga, Ripley, Perfumerías Unidas).
- Mayor agresividad de la competencia, guerra de precios e incentivos a la Fuerza de Ventas.
- Fuerza de Ventas multimarcas, una misma consultora vende nuestros productos y los de la competencia.
- Barreras de importación en países proteccionistas.
- Mayor tendencia al mundo digital, en el cual Belcorp no está preparado.

1.2.2.3 MATRIZ FODA

A continuación se presenta la matriz FODA de la empresa:

Tabla 1.1: Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		<p>F1. Canal de distribución sólido.</p> <p>F2. La mejor propuesta de negocio del mercado.</p> <p>F3. 3 Marcas ganadoras.</p> <p>F4. Los mejores productos.</p> <p>F5. Personal comprometido.</p> <p>F6. Costos bajos de fabricación.</p>	<p>D1. Contar con sólo una planta.</p> <p>D2. Tiempos prolongados de planeación de lanzamientos y diseño de catálogos.</p> <p>D3. Baja posibilidad de reacción en los catálogos.</p> <p>D4. Dependencia del canal de Venta Directa.</p>
Oportunidades	<p>O1. Aumento de la capacidad adquisitiva de la mujer latinoamericana.</p> <p>O2. Mayor empoderamiento de la mujer en la sociedad latinoamericana.</p> <p>O3. Oportunidad del ingreso en otros canales de venta.</p> <p>O4. Apertura de nuevas plantas, para incrementar la capacidad de producción actual.</p>	<p>E1. Aprovechar el aumento de ingresos de nuestras consumidoras para ofrecer productos de mayor valor, apalancándonos en el prestigio de nuestras Marcas y Productos.</p> <p>E2. Aprovechar nuestra propuesta de valor para llegar a más mujeres de latinoamericana y alcanzarlas a su ideal de realización personal.</p> <p>E3. Aprovechar la cantidad de producción para mejorar los precios en los países en los que pronto abrirán planta.</p>	<p>E4. Incursionar en el canal Retail, teniendo como referencia la incursión de otras marcas similares como: Natura en Brasil.</p> <p>E5. Fortalecer a la Fuerza de Venta para que prefieran vender nuestras marcas, ayudándolas a vender más aprovechando que el mercado tiene mayor poder adquisitivo.</p>
Amenazas	<p>A1. Mayor competencia en la Venta Retail.</p> <p>A2. Mayor agresividad de la competencia, guerra de precios e incentivos a la Fuerza de Ventas.</p> <p>A3. Fuerza de Ventas multimarcas (infidelidad).</p> <p>A4. Barreras de importación en países proteccionistas.</p> <p>A5. Mayor tendencia al mundo digital.</p>	<p>E5. Aprovechar la ventaja competitiva de contar con 3 marcas prestigiosas que generan mayores ganancias a la fuerza de Ventas, y presentárselo a las Consultoras que venden también otras marcas para que prefieran las nuestras.</p> <p>E6. Empezar a incursionar en el mundo digital. Como primer paso incentivar el pase de pedidos Web, para luego aplicar técnicas más avanzadas como cross-selling y up-selling.</p>	<p>E7. Agilizar los procesos de creación de nuevos productos y proyectos para poder alinearnos con el dinamismo de la venta tradicional.</p> <p>E8. Acelerar el proceso de implantación de nuevas plantas, especialmente en los países donde se presenta cierto proteccionismo: Venezuela, Argentina y Ecuador.</p>

Fuente: Empresa

1.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el 2012 se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Continuar con el liderazgo de mercado en los países donde somos número 1 y en los otros países crecer a una velocidad mayor que años anteriores.
- Llegar a conseguir el millón de consultoras a finales del año, las cuales serán la base para alcanzar el gran sueño.
- Descentralizar la producción, logrando la creación de nuevas plantas.
- Convertir a nuestras consultoras en consultoras digitales, para que aprovechen las ventajas de ésta nueva plataforma y poder hacerles un mejor seguimiento.

1.2.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Propuesta de Valor a la consultora, superior al de la competencia.
- Gestión de la Fuerza de Ventas en el Campo, para seguir atrayendo y reteniendo a más consultoras.
- Aprobación de Financiamiento, para comenzar la creación de la planta de México.
- Plataforma Digital amigable, rápida y confiable que permita la rápida conversión de consultoras al mundo digital.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PROCESOS

La norma ISO 9000:2000 define a un proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Se puede entender un proceso como la organización lógica de personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información, que interactúan con el ecosistema y están diseñadas en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado (Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes). (Juran, 2001).

W.E.Deming. 1986:”Debería estimar que en mi experiencia la mayor parte de los problemas y posibilidades de mejoramiento alcanza proporciones del 94% correspondientes del sistema (proceso) y del 6% a causas especiales”.

Para que un proceso sea considerado correcto, debe de tener las siguientes características:

- Responsable definido.
- Limites definidos.
- Interacciones definidas.
- Procedimientos documentados.

- Tiempos definidos.

2.2 MAPEO DE PROCESOS

Es muy importante que los procesos funcionen adecuadamente, por lo que es muy importante identificarlos, clasificarlos y representarlos en mapas de procesos, esta herramienta permite identificar relaciones y oportunidades de mejora.

Existen empresas de diferente tamaño y complejidad, por lo cual es importante determinar hasta qué punto se profundizará y se tendrá detalle, pues algunas veces el excesivo detalle puede perjudicar el análisis para determinar mejoras.

Esta herramienta permite obtener una visión clara de todos los procesos y actividades que se llevan a cabo en las empresas, facilitando de esta manera la mejora continua, a través de la reducción del tiempo de ejecución o aumento de calidad.

Los mapas de procesos agrupan a los procesos en 3 categorías fundamentales según los estándares internacionales:

- Procesos Estratégicos: Son aquellos que forman las directrices para los demás procesos, son realizados por la alta dirección y se alinea con la misión y visión de la empresa.
- Procesos de Soporte o Apoyo: Son aquellos que soportan los procesos principales otorgándoles insumos para que se ejecuten adecuadamente.
- Procesos operativos o claves: Son aquellos que están formados por actividades esenciales que se ejecutan para cumplir con la misión de

la empresa. Están en diferentes áreas y están orientados al cliente, utilizando gran porcentaje de recursos.

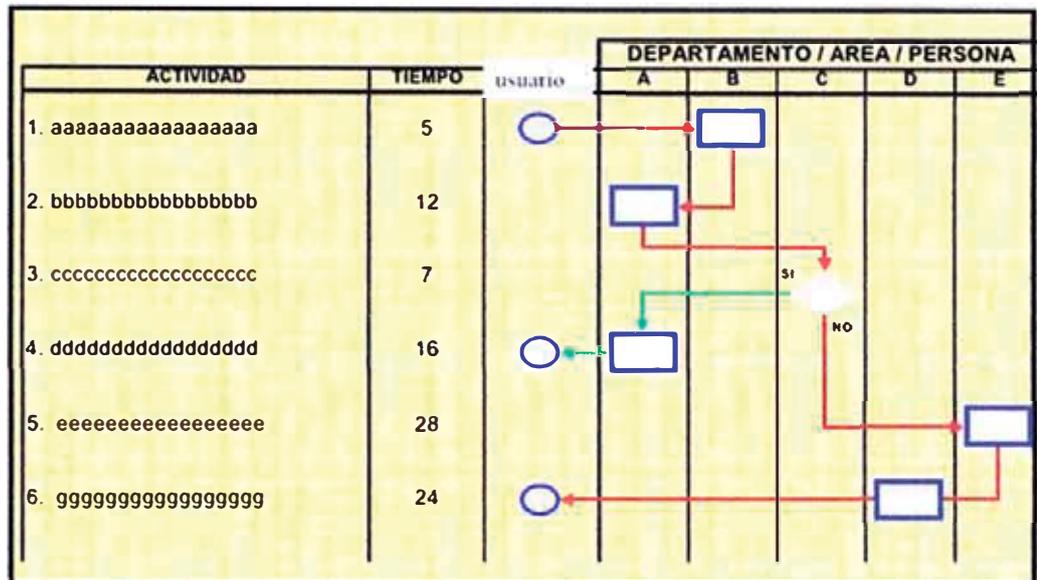
Los procesos tienen jerarquías dependiendo de su complejidad y amplitud, se pueden encontrar macroprocesos, actividades y tareas, todas compuestas por una entrada y una salida.

2.3 DISEÑAR MAPAS DE PROCESOS

Se podrían seguir los siguientes pasos para diseñar un mapa de procesos, para luego poder representarlos en un diagrama de flujo, que puede representarse de muchas formas, en la Figura 2.1 se muestra un ejemplo de Esquema de Diagrama de Flujo.

1. Identificar al cliente => Quién es el cliente de este proceso?
2. Identificar el producto o servicio => ¿Qué requisitos de calidad debe cumplir el producto o servicio? ¿Cuál es el producto? ¿Cuál es su alcance?
3. Identificar las actividades, insumos, responsables y documentación => cuáles son las entradas y las salidas del proceso? ¿Con quiénes se desarrollará el proceso?
4. Identificar los proveedores internos y externos=> Quiénes serán los proveedores? ¿Cuáles son los requisitos de calidad de sus respectivos productos y servicios?
5. Optimizar el diseño inicial => ¿Qué fallas o errores podrían ocurrir? ¿Qué actividades se pueden simplificar o eliminar? ¿Qué se podría hacer de otra manera? ¿La secuencia de actividades es lógica? ¿Todas las actividades agregan valor? ¿Qué nuevas tecnologías se pueden utilizar para ser más efectivos?
6. Definir Controles
7. Establecer objetivos de mejoramiento.

Figura 2.1: Esquema de Diagrama de Flujo



Fuente: Fundamentos de Mapeo de Procesos – Damelio, Robert

El utilizar el diagrama de flujo tiene los siguientes beneficios:

- a) Facilita la comprensión de las etapas y/o actividades participantes de un proceso.
- b) Permite visualizar los límites de comienzo y final de un proceso.
- c) Permite entender las relaciones de proveedor y cliente entre las etapas del proceso y, por consecuencia, las relaciones de proveedor y cliente entre integrantes del equipo del proceso.
- d) Facilita el entrenamiento de nuevos integrantes.

2.4 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

La mejora continua es una filosofía ampliamente realizada en círculos de manufactura y calidad, siendo su objetivo la realización de mejoras incrementales, las cuales no tienen un final determinado, según (Suzaki,

1987). Según (García Pantigozo, 2002), uno de los símbolos indiscutidos de la mejora continua y que ha recorrido todo el mundo desde los años 50, es el Ciclo PHVA o Ciclo de Deming. Su aplicación es muy importante cuando se desea realizar una mejora continua de procesos.

Asimismo, según (Castillo, 1998), para realizar la mejora continua, los líderes de negocio deben entender bien este concepto; pudiéndose lograr la mejora de calidad y productividad, con la consecuente reducción de costos, y al mismo tiempo aumentar la satisfacción del cliente, produciendo un doble beneficio para la empresa. También es importante que los equipos de mejora estén compuestos por el CEO y todo su equipo incluyendo empleados, vendedores y clientes para lograr los objetivos.

2.4.1 Acciones de Mejora

Según (Castillo, 1998): Las acciones de mejora son aquellas destinadas a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso, pudiéndose mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Por ejemplo, algunas acciones de mejora pueden ser:

- Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades de procesos).
- Normalizar la forma de realizar las actividades.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Reducir el tiempo de ciclo.
- Alianzas con proveedores, entre otras.

2.4.2 Fases de la Mejora de Procesos

Cuatro son las fases necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos. Estas fases constituyen el ciclo de Deming y son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

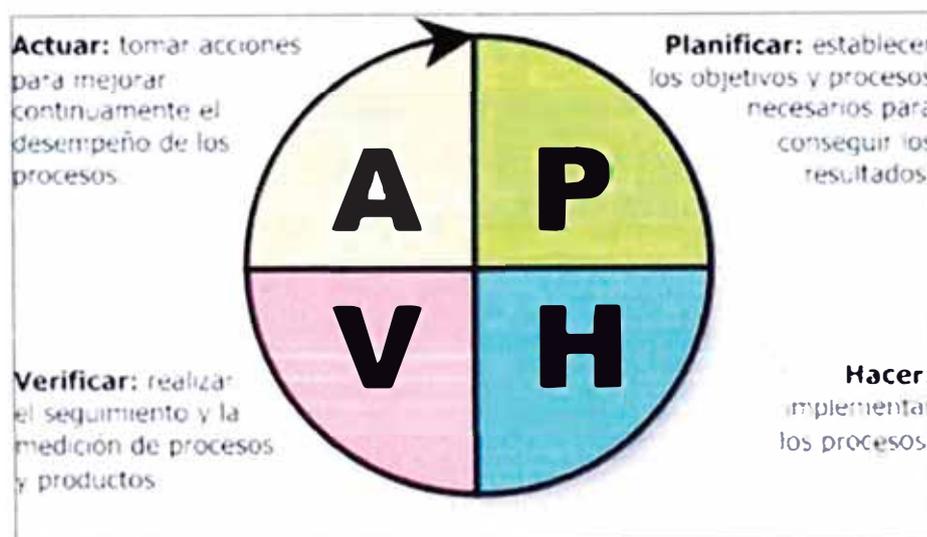
2.4.3 Ciclo de Deming PDCA o PHVA

El Ciclo PDCA, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también es denominado, espiral de mejora continua, siendo las siglas PDCA el acrónimo de, Plan (Planificar), Do (Hacer), Check (Verificar), Act (Actuar), según (Deming, 1989). Asimismo, (Marquis, 2009) afirma, que el potencial del ciclo PDCA radica en su simplicidad, gracias a su facilidad de comprensión permite detectar distracciones, pérdida de enfoque, falta de acuerdos, falta de recursos, y reasignar prioridades en los procesos.

2.4.4 Etapas del Ciclo PHVA

Según (Deming, 1989), el Ciclo PHVA se realiza de forma repetitiva o cíclica y comprende las siguientes etapas (ver Figura 2.2):

Figura 2.2: Ciclo de Deming



Fuente: (ISO, 2004)

A. Planificar (Plan): En esta etapa se realiza lo siguiente:

- Identificar el proceso a mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.

- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos y metas de mejora.
- Detallar las especificaciones a imponer a los resultados esperados.
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

B. Hacer (Do): En esta etapa se realiza lo siguiente:

- Ejecutar o implementar la solución o cambio en los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

C. Verificar (Check) : En esta etapa se realiza lo siguiente:

- Recopilar datos de control y a analizarlos luego de un tiempo determinado, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

D. Actuar (Act): En esta etapa se realiza lo siguiente:

- Si los resultados fueron exitosos, estandarizar el cambio del proceso (aplicar nuevas mejoras), comunicarlo a los involucrados y brindar entrenamiento en los nuevos métodos.
- Si es necesario, modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales.
- Documentar el proceso.

2.4.5 Beneficios del Ciclo PDCA

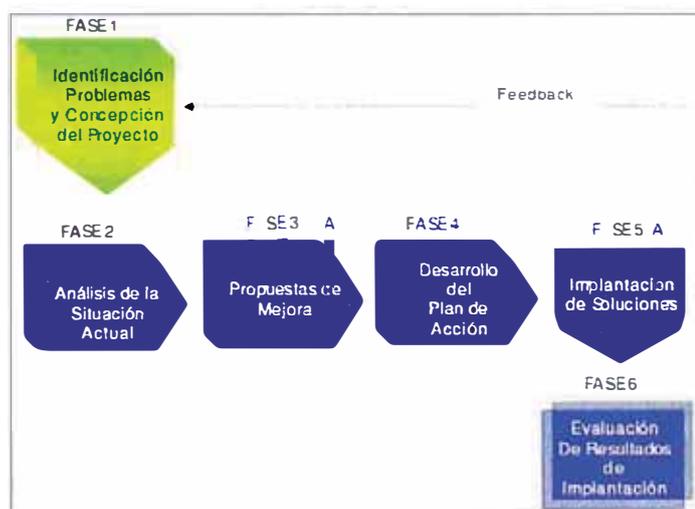
Según (ISO, 2004) se logra el mantenimiento y la mejora del desempeño de los procesos, mediante la aplicación del concepto PDCA en todos los niveles dentro de una organización. Es aplicable tanto a procesos estratégicos de alto nivel, como a actividades de operaciones sencillas.

2.4.6 Metodología para aplicar Mejora Continua

A continuación se presenta la metodología que se propone utilizar para realizar la Mejora Continua de Procesos, teniendo como base el Ciclo PHVA de Deming consistente en Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Esta metodología consta de 6 Fases, como puede apreciarse en la Figura 2.3.

- **Fase 1: Identificación de Problemas y Concepción del Proyecto**
Consiste en la identificación de puntos críticos en la eficiencia y/o calidad de los procesos o servicios realizados. A través de reuniones, se identifican los problemas a afrontar y necesidades de mejora; asimismo, se obtendrá una concepción del proyecto a realizar (objetivos y alcances) y se definirá el equipo responsable de identificar las mejoras.
- **Fase 2: Análisis de la Situación Actual**
El objetivo es conocer y entender los procesos del Negocio, a fin de vislumbrar los procesos críticos. Se busca obtener el material de presentación de la situación actual; iniciando por un entendimiento a nivel macro del proceso actual, para posteriormente realizar un estudio detallado del mismo.

Figura 2.3: Metodología para aplicar Mejora Continua



Fuente: Elaboración propia

- **Fase 3: Propuestas de Mejora**

Se realiza una evaluación conjunta con los clientes del proceso para establecer las propuestas de mejora; las cuales son priorizadas de acuerdo a ciertos criterios como impacto estratégico, rentabilidad, factibilidad, entre otros (según convenga a la empresa). Una vez realizado esto, a través de la simulación, se procede a identificar los beneficios del nuevo proceso con relación al actual mediante una evaluación de resultados.

- **Fase 4: Desarrollar el Plan de Acción**

Mediante un cronograma detallado del plan de implementación y la proyección de resultados, se realiza una planificación de la implantación de mejoras, evaluando los requerimientos de tiempo, recursos y servicios; y estableciendo responsabilidades. Se establecerán tareas específicas para implantar el proyecto, con los plazos y recursos requeridos.

- **Fase 5: Implantación de Soluciones**

El objetivo de esta fase, es poner en práctica las mejoras propuestas, para lo cual se efectúa el desarrollo de las soluciones, un entrenamiento para la implantación y el soporte de los cambios culturales. Los resultados que se obtiene corresponden, tanto al proyecto implantado, como la documentación corporativa.

- **Fase 6: Evaluación de resultados de Implantación**

En esta fase se busca evaluar el impacto de las soluciones implantadas en el negocio (de la fase 5), esto se logra a través de reuniones periódicas en las cuales se muestren las mediciones de las mejoras propuestas y su feedback con la evaluación de resultados. Permitiendo detectar errores, y las debilidades y fortalezas de la implantación, pudiendo organizarse nuevamente, una mejora continua, siguiendo con la Fase 1 de forma cíclica.

2.4.7 REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIO

En la era post industrial la competencia se ha intensificado tanto que si las organizaciones no pueden seguir el ritmo de las otras compañías con el mismo nivel de competitividad, estas morirán. Como consecuencia de esto, se está volviendo necesario para las organizaciones reinventarse, a través de la metodología Rediseño de Procesos de Negocio (Business Process Reengineering). El rediseño de procesos es empezar todo desde el inicio (Hammer & Champy, 1993).

La definición dada por los autores (Hammer & Champy, 1993) es “el rediseño de procesos de negocio, es realizar un re pensamiento fundamental y un rediseño radical de los procesos de negocio para conseguir mejorar considerables en medidas importantes de desempeño como son costo, calidad, servicio y rapidez.”.

Los autores del concepto plantearon los siguientes siete principios o reglas:

Regla 1. Organizar alrededor de los resultados, no de las tareas.

Regla 2. Hacer que quienes utilizan el resultado del proceso realicen ellos mismos dicho proceso.

Regla 3. Fusionar el trabajo de procesamiento de la información con el trabajo real que produce la información.

Regla 4. Tratar los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.

Regla 5. Vincular las actividades paralelas, en vez de integrar sus resultados.

Regla 6. Colocar el punto de decisión en donde se desempeña el trabajo e incluir el control en el proceso.

Regla 7. La captura de la información se hace sólo una vez y en la fuente.

2.4.8 ¿Cuándo Hacer Rediseño de procesos?

- Cuando la Organización está en crisis.

- Cuando la empresa está tratando de ganar mercado frente a la competencia.
- Cuando se es el líder del mercado.
- Cuando ya se es el líder del mercado y quiere seguir siéndolo.
- Cuando tiene fuertes competidores nacionales e internacionales.

2.4.9 ¿Quiénes Participan del Rediseño de Procesos?

- Dueño de la Empresa
- Dueños de Procesos
- Personal del área de Calidad
- Personal de Ventas

A continuación, se presenta cuáles son los criterios para lograr el rediseño de los procesos (Gallardo, 2011):

El cliente: Preguntar sobre sus necesidades actuales y futuras, debemos recordar que lo que se busca es tener clientes satisfechos hoy y mañana.

Ser competitivo: El mercado exige más a la empresa, en cantidad y calidad y a menor costo, por lo que esta debe tener una operación rentable.

Cambio: Estar atentos a los cambios del entorno y a una velocidad como nunca antes ha vivido el ser humano.

2.4.10 PRINCIPALES APLICACIONES EN EL REDISEÑO DE PROCESOS

2.4.10.1 ESTRUCTURA

Cambiar a la organización de funcionamiento piramidal a procesos ya que las primeras producen lentitud, centralización, tienen poca flexibilidad y generalmente dan protección a trabajadores ineficientes e ineficaces.

Se debe estructurar por procesos con procedimientos y cada uno de ellos debe tener un dueño o responsable, estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones, facultando a los que las toman y facilitando la comunicación.

2.4.10.2 PROCESOS

La empresa debe organizar el trabajo a partir de los procesos estratégicos y, de ahí, sub dividir en procesos y sub procesos. Debe haber un enfoque sistemático: todo dirigido hacia las necesidades del cliente.

2.4.10.3 TECNOLOGÍA

La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad de las personas y de la empresa.

2.4.10.4 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La visión del negocio, misión, valores, política y objetivos de la calidad deben ser compartidos por la empresa y los trabajadores para permitir la creación de un clima laboral enfocado a la calidad y la productividad.

2.4.10.5 RECURSOS HUMANOS

El proceso de capacitación debe estar centrado en tener personal competente, que pueda desarrollar diferentes competencias para que cada persona domine más de una función.

2.4.11 CINCO CAUSAS DEL FRACASO EN EL REDISEÑO DE PROCESOS

- 1.- Falta de compromiso y constancia en el propósito del Dueño, Director o Gerente.
- 2.- Asignar al proyecto personal sin autoridad o personal de media tabla, si no involucra a los dueños de los procesos no pasa nada.
- 3.- Medir el avance en función solamente de las actividades del plan. Se debe verificar aspectos de resultados de los procesos sometidos a rediseño así como los resultados del personal.

- 4.- Dejarse llevar por los reglas establecidas en la empresa, se deben de romper los paradigmas y generar nuevas funciones a todos los colaboradores.
- 5.- La falta de comunicación puede producir re-procesos, retraso y mermas.

2.4.12 COMPARACION ENTRE MEJORA CONTINUA Y REDISEÑO DE PROCESOS

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre la Mejora Continua de procesos y el Rediseño de Procesos:

Figura 2.4: Comparación entre Mejora Continua y Rediseño de Procesos

Características	MEJORA CONTINUA	REDISEÑO
Nivel de Cambio	Gradual	Drástico
Punto de Partida	Situación Actual	Hoja en Blanco
Frecuencia	Constante	Una sola Vez
Estilo de Trabajo	Filosofía permanente (pequeños/medianos proyectos)	Mega Proyecto
Tiempo	Corto/mediano Plazo	Largo Plazo
Decisión	De arriba hacia abajo (las iniciativas pueden surgir de abajo)	De arriba hacia abajo
Riesgo	Medio	Alto
Inversión	Baja/Media	Alta

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos 5 años, la fuerza de ventas externa de la empresa ha venido creciendo a ritmos promedios de 13%, esto quiere decir, que cada año el negocio de la venta directa resulta atractivo para más mujeres en los países que Belcorp está presente. Impulsados por este crecimiento, una de los objetivos estratégicos para el 2012 era lograr el tan anhelado millón de consultoras que lleven nuestros productos a más mujeres.

El crecimiento esperado era de 11% más respecto al 2011, que de acuerdo a la historia estaba dentro de lo normal, tal como se puede observar en la Figura 3.1. Este objetivo recaía directamente en la Vicepresidencia de Ventas, encargada de liderar todas las estrategias y decisiones del canal. Se contaban para este propósito con 11 directores de Venta, 135 Gerentes Regionales y 2,100 Gerentes de Zona que impulsarían en el campo dos puntos fundamentales: i) Retener a nuestras consultoras y ii) Conseguir consultoras nuevas.

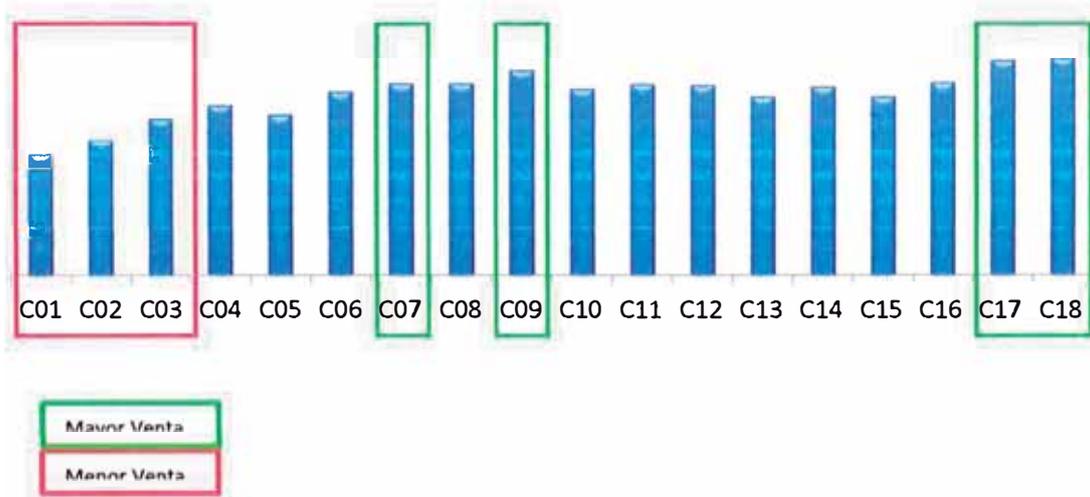
Figura 3.1: Gráfico Evolutivo de Consultoras Activas



Fuente: Elaboración Propia

El negocio de Venta Directa, presenta estacionalidades claramente diferenciadas, las mayores ventas se consiguen al final del año (C17 y C18) y en celebraciones como el día de la madre (C07) y del padre (C09); las menores venta sin embargo, siempre son en las primeras campañas del año (C01 a C03), tal como se muestra en el figura 3.2.

Figura 3.2: Comportamiento de Venta por Campaña



Fuente: Elaboración propia

Naturalmente como las consultoras no tienen ningún vínculo laboral con la empresa, las primeras campañas del año (después de Navidad y Año Nuevo) por lo general, salen de vacaciones o prefieren quedarse en sus casas descansando con sus familias. Es en esta época del año donde perdemos una gran cantidad de consultoras que ya habíamos ganado al final del año.

A pesar de ello, la empresa hace un gran esfuerzo, para motivar a las consultoras a que pasen pedido en estas campañas y así mantenerlas activas. Se ha demostrado que es más complicado recuperar a las consultoras que dejaron de pasar pedido en las primeras campañas del año y en algunos casos se vuelve inalcanzable.

Por lo tanto, el mayor esfuerzo en el campo para captar y retener consultoras se debe dar en las primeras 6 campañas del año. Uno de los indicadores claves de éxito para cumplir la meta de fin de año, es la Retención de Activas a C06 (Meta: 103% de activas respecto a las que se acabó el año)

Tabla 3.1: Objetivos de Retención de Activas

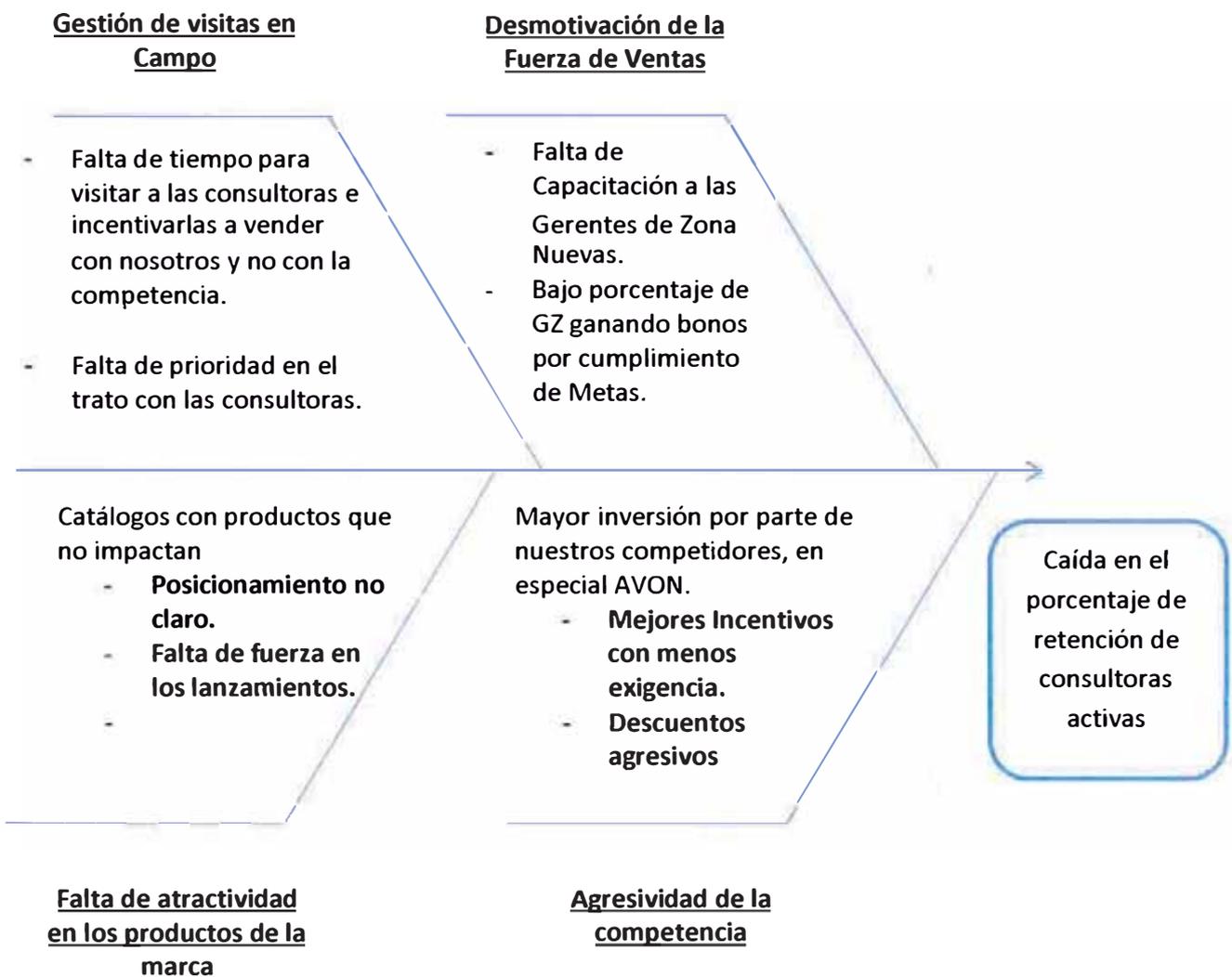
Activas 2011	Retención de Activas 2012					
C18	C01	C02	C03	C04	C05	C06
100%	97.0%	98.0%	99.0%	100.0%	101.5%	103.0%

Fuente: Empresa

Para la C03-2012, se debió recuperar el 99.0% de activas con las que terminamos el año, sin embargo, el reporte de Cierre de Campaña presenta un desfase perturbador: *Real: 93.7%, -5.3pp vs Meta.*

Para analizar las causas del problema presentado, se hizo un diagrama Ishikawa, de tal manera que nos dé una mejor visión de la problemática a enfrentar.

Figura 3.3: Diagrama de Ishikawa del Problema Principal



Fuente: Empresa
Elaboración Propia

Con base al análisis anterior, se identifican tres problemas internos, sin embargo uno de ellos, “la falta de atractividad en los productos de la marca” no se encuentra dentro de la Vicepresidencia de Ventas sino en la Vicepresidencia de Marcas, por lo que no profundizaremos este punto en este informe.

La Gestión de Visitas en el campo y la desmotivación de la Fuerza de Ventas, son dos problemas que van ligados a la Vicepresidencia de Ventas y que incluso se relacionan entre sí.

En la *Gestión de Vistas en campo*, se evidencian dos problemas, i) la falta de tiempo para visitar a las consultoras y ii) la falta de prioridad en el trato con ellas. Casi el 90% del tiempo de la Gerente de Zona en un día, transcurre en el campo, depende de ella que a la consultora le llegue a tiempo los catálogos (para las que no pasan pedido), los incentivos y el tan importante lazo emocional que se mueve en el canal de Venta directa. Aproximadamente el 70% de nuestras consultoras son multimarcas, es decir que no sólo venden las 3 marcas de Belcorp, sino también venden marcas de la competencia directa (cosméticos) e indirecta (ollas, productos nutricionales, etc.).

La desmotivación de la Fuerza de Ventas, se ve reflejado en la falta de tiempo que tienen las Gerentes de Zona nuevas en hacer su trabajo, el desconocimiento de las variables de ventas del negocio y por ende la falta de tracción en sus concursos (lo que hace que gane menos cada campaña), ese malestar es transmitido a las consultoras que tienen a cargo y que se traduce en las visitas que ellas realizan, todo al final es un círculo en donde la única perjudicada es nuestra consultora.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según lo descrito en la sección anterior, nuestro primer punto de contacto con la consultora es a través de las Gerentes de Zona, el cual se encuentra

desenfocado, no presentándose una adecuada Gestión de Visitas, esquema de trabajo y soporte tecnológico que le facilite poder llegar a más consultoras.

En este informe se resolverá esta incidencia aplicando una mejora en los procesos.

3.3 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En la sección anterior se identificó como problema principal, la falta de tiempo por parte de la Gerente de Zona en realizar todas las visitas para cumplir los objetivos de la campaña. Para este problema se plantearon las siguientes alternativas de solución:

Alternativa 1: Realizar una mejora al proceso de Visitas de Consultoras a través de Herramientas Tecnológicas.

Esta solución se enfocará en eliminar algunas actividades manuales del proceso y optimizar el tiempo que las Gerentes de Zona están en el campo.

Alternativa 2: Reforzar el proceso actual través de Capacitación a la Fuerza de Venta.

Esta solución se enfocará en mejorar la gestión de las Gerentes de Zonas, a través de un plan intensivo de Capacitación tanto a nivel de Gestión en el campo, manejo de sus tiempos y uso de Tecnología.

3.4 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La metodología que se usará para evaluar las alternativas de solución planteadas consiste en definir una lista de criterios de evaluación, luego a cada criterio de evaluación se le asignará un peso. Finalmente, se utilizará una escala de puntuación para cada alternativa.

La alternativa seleccionada será la que obtenga el mayor puntaje tomando el valor ponderado de la puntuación y de los pesos por cada criterio de evaluación.

Para elegir los criterios de evaluación, se convocó a un equipo de expertos del área de Ventas, conformado por el Director de Inteligencia Comercial, Director de Estrategias de Canal y Directora de Retail, los cuales identificaron cuatro criterios fundamentales:

Tiempo de Implementación: Debido a la pérdida de consultoras activas en las tres primeras campañas del año, era necesario ejecutar una solución rápida. A mayor demora menor puntuación. Se definieron las siguientes escalas:

Tabla 3.2: Criterios de evaluación y pesos

Tiempos	Puntuación	Definición
Largo Plazo	1	Más de 6 Campañas
Mediano Plazo	2	Entre 3 a 5 Campanas
Corto Plazo	3	De 1 a 2 Campanas

Fuente: Elaboración Propia

Costo de Implementación: Era el factor menos relevante, sin embargo importante porque había un presupuesto que cumplir del año.

Alineado a los objetivos de la Empresa: Lograr conseguir el millón de consultoras en el 2012, los cuales serían la base para construir el gran sueño al 2020: ser la primera compañía de belleza de América Latina. Este Criterio es el más importante de todos.

Beneficios esperados: Los impactos indirectos que traerá el cambio, a mayor impacto tendrá mayor puntuación.

A continuación, la Tabla 3.3 muestra la lista de criterios de evaluación que se empleará en la etapa de selección de la alternativa, y la Tabla 3.4 muestra la escala de puntuación para cada criterio.

Tabla 3.3: Criterios de evaluación y pesos

Criterios de evaluación	Peso
Tiempo de implementación	0.25
Costo de la implementación	0.20
Alineado a los objetivos de la empresa	0.30
Beneficios esperados	0.25
Total	1.00

Fuente: Empresa

Tabla 3.4: Escala de puntuación de los criterios de evaluación

Escala de puntuación	1	2	3
Tiempo de implementación	Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo
Costo de la implementación	Alto	Mediano	Bajo
Alineado a los objetivos de la empresa	Bajo	Mediano	Alto
Beneficios esperados	Bajo	Mediano	Alto

Fuente: Empresa

Tomando en cuenta la metodología presentada, se procede con la asignación del puntaje respectivo a cada alternativa de solución, la lista completa de las puntuaciones se presenta en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5: Puntuación de las alternativas de solución

Criterios de Evaluación	Pesos	Alternativa 1	Alternativa 2
Tiempo de implementación	0.25	2	3
Costo de la implementación	0.20	2	3
Alineado a los objetivos de la empresa	0.30	3	1
Beneficios esperados	0.25	3	2
Total		2.6	2.2

Fuente: Empresa

Por lo tanto, la alternativa seleccionada fue la que obtuvo mayor puntuación, es decir, la Alternativa1 "Realizar una mejora al proceso de Visitas de Consultoras a través de Herramientas Tecnológicas".

3.5 PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Para desarrollar la solución elegida, se siguió la metodología de Deming, se planteó un cronograma de actividades, considerando cada una de las etapas: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). El tiempo estimado para culminar el proceso de Gestión de Visitas con soporte tecnológico fue de 4 Campañas (aproximadamente 3 meses). A continuación se detalla el cronograma de Actividad en la Tabla 3.6:

Tabla 3.6: Cronograma de Actividades

Fases PHCA	Etapas	Actividad	Cx		Cx+1		Cx+2		Cx+3		Cx+4							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Planificar	1. Análisis de Situación Actual	Diseñar el Diagrama de Proceso Actual	■															
		Identificar Oportunidades de Mejora	■															
Hacer	2. Levantamiento de Información en Campo	Salir a campo con la GZ para vivir la Campaña		■	■	■												
		Entrevista con otras GZ para recoger sugerencias			■	■												
		Diseñar el Proceso Mejorado					■											
	3.Propuesta de Habilitador Tecnológico	Propuesta de la Herramienta que soporta el nuevo proceso						■										
		Desarrollo de la Herramienta							■	■								
		Pruebas Usuarías y Piloto con un grupo de GZ									■	■						
		Capacitación en la nueva Herramienta a todas las GZ										■	■					
		Salida en Vivo											■	■				
		Soporte y Mesa de Ayuda Especial															■	■
																		■
Verificar	4. Evaluación de Resultados de Implementación																■	■
Actuar	5. Mejora Continua																	■

Fuente: Elaboración Propia

3.5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El proceso Actual de Gestión de Visitas en el campo, se centra en la recolección de pedidos, las Gerentes de Zona básicamente visitan a una consultora cada 3 semanas para recoger pedidos, no hacen una gestión adecuada de la Venta, es casi imposible para la Gerente de Zona saber en el momento, cuál fue el pedido que hizo la consultora la campaña anterior o si logró una suficiente ganancia de acuerdo a sus expectativas.

Este proceso no obedece a las expectativas de crecimiento que tiene la empresa, considerando que la competencia está entrando con más fuerza, se hace imprescindible cierto conocimiento por parte de la Gerente de Zona para poder ejecutar alguna estrategia.

Figura 3.4: Mapeo del Proceso de Gestión de Visitas

Nro	Actividad	Tiempo	Area / Personas Involucradas			
			Cliente	Lideres	Consultoras	SAC
1	Recoger y ordenar material del trabajo del día (Ir a oficina)	30 min				
2	Coordinar con sus lideres para decantar objetivos del día	30 min				
3	Visitar a Consultoras					
4	Incentivar el pase de Pedidos a través de las Ofertas del Catalogo					
5	Recoger la Orden de Pedido de la Consultora para escanearla					
6	Regresar otro día para recoger el pedido					

Fuente: Elaboración Propia

3.5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Teniendo en claro que hace la Gerente de Zona para conseguir la fidelidad de las consultoras e incentivarlas a formar parte de nuestra empresa, se identificaron muchos vacíos en la ejecución:

En las visitas a consultoras se debe motivar no sólo el pase de pedido, sino también el crecimiento y mayor ganancia para ellas. Para ello la Gerente de Zona debería contar con el perfil de la consultora a visitar para que esto sea inmediato.

No sólo se debe incentivar el pase de pedido con las ofertas del catálogo, no todas las consultoras son iguales, cada una tiene un historial de compras y las ofertas o consejos que puede dar la Gerente de Zona debe estar vinculado a ello.

- Es una pérdida de tiempo para la Gerente de Zona recoger la orden de pedido para luego escanearla, se debe incentivar al pase de pedido web.
- No se muestra en el proceso un trato especial por tipo de consultora, considerando que las más sensibles a no pasar pedido son las consultoras nuevas y los posibles egresos; en el caso de las tops, ellas siempre pasarán pedido, pero debemos incentivarlas a que pasen un pedido cada vez más grande con nosotros y no con la competencia.

3.5.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN CAMPO

Para realizar este levantamiento de información de campo se ejecutaron dos acciones: i) *Se hizo un recorrido con las Gerentes de Zona* las 3 semanas que dura la campaña, para verificar el proceso que ellas realizan, así como levantar las sugerencias que les facilitaría mejorar su Gestión de Visitas y por consiguiente cumplir con los objetivos y ii) *Se realizó en paralelo una encuesta* con una muestra de 30 Gerentes de Zona, para determinar cuáles son las principales dificultades en su labor de campo.

Elas resaltaron como principales causas que estarían afectando en la pérdida de consultoras activas las señaladas en la tabla 3.7

Tabla 3.7: Principales Causas de pérdida de Consultoras

Principales Causas por las que se está perdiendo Consultoras	Prioridad
Falta de Tiempo para visitar a todas las consultoras	1
Falta de una metodología sencilla para cumplir los objetivos de la campaña	2
Falta de tecnología en las labores diarias	3
Agresividad de la Competencia	4
Mucho trabajo de oficina	5

Fuente: Elaboración Propia

3.5.2.1. DISEÑO DEL PROCESO MEJORADO

Antes de diseñar el Proceso Mejorado de Gestión de Visitas, se dio un paso más atrás, ya que se detectó problemas en la planificación de la campaña, el esquema se simplificó en 5 pasos:

Figura 3.5: 5 Pasos de la Planificación Efectiva



Fuente: Empresa

1. Planificar las Actividades Fijas de la Campaña.

Ubicar la fecha de las actividades fijas y programarlas en la semana correspondiente. Ejemplo: RAP GR → GZ, Encuentros, Conferencia Triunfadoras, etc.

Figura 3.7: Plantilla de Planificación

	Primer Día	Segundo Día	Tercer Día	Cuarto Día	Quinto Día
Primera Semana					
Segunda Semana					
Tercera Semana					

Fuente: Empresa

2. Tener en cuenta el enfoque en cada semana.

Cada semana debe tener un objetivo que cumplir, se debe trabajar mirando ese horizonte para no distraernos.

3. Priorizar las Secciones a visitar en la campana

Visitar primero a las secciones que tienen mayor pérdida de activas, luego visitar aquellas que están muy alejadas o tienen algún tipo de inconveniente y por ultimo visitar a las secciones que no tienen ningún problema.

4. Priorizar a las consultoras a Visitar

No todas las consultoras tienen la misma necesidad ni tampoco demandan por igual el tiempo: i) Se debe cubrir al 100% de consultoras Nuevas, ii) Entre 90% y 100% de consultoras PEGs, iii) Mas del 80% de las Consultoras TOPs y iv) el resto del tiempo a las demás consultoras.

5. Agendar

Para no perder tiempo en visitar a las consultoras y no encontrarlas, delega a tu asistente agendar las visitas que ya se priorizaron.

La propuesta de mejora en el Proceso de Gestión de Visitas toma como base los 5 pasos de la Planificación descritos anteriormente.

Se especializan las visitas según el tipo de Consultoras y se priorizan las mismas. Pasa de ser una visita de Recolección de Pedidos a una visita ejecutiva, estructurada y con información relevante tanto para la Consultora como para la Gerente de Zona. Deja de ser un espacio transaccional y se convierte en un espacio de construcción de lazos emocionales Gerente de Zona – Consultora, ya que esta última se siente comprendida.

Para las Consultoras Nuevas, la visita se especializa de acuerdo al pedido que está pasando ya sea su Primer, Segundo, Tercer y Cuarto Pedido. Se revisa personalmente que ha vendido la consultora, porque no ha vendido alguna marca y que espera del negocio, su meta personal.

Figura 3.7: Nuevo Proceso de Gestión de Visitas a Consultoras Nuevas

Nro	Actividad	Tiempo	Area / Personas Involucradas				
			Cliente	Lideres	Consultoras	SAC	Sistemas
1	Recoger y ordenar material del trabajo del dia (Ir a oficina)	30 min					
2	Visitar a Consultora Nueva						
3	Verificar en que Pedido se encuentra dentro de sus 4 primeras						
4	Retroalimentar segun su comportamiento de Venta						
5	Motivar a la compra segun su condicion de Nueva y						
6	Presentar los Concursos en los que esta participando en linea						
7	Passar el pedido de la Consultora a traves de la Web o lectura de Codigo de Barras						

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de las Tops, la Visita se vuelve más rápida, ellas por lo general manejan un negocio dentro del mercado, galerías, etc., no podemos llegar con los catálogos ya que por lo general ellas ya compraron más de uno. Como el objetivo en este caso es impulsar la venta, el foco de esta visita es como hacer que ellas vendan más, la motivación sería en base a muestras, ofertas especiales, etc.

Figura 3.8: Nuevo Proceso de Gestión de Visitas TOPs

Nro	Actividad	Tiempo	Area / Personas Involucradas				
			Oriente	Lideres	Consultoras	SAC	Sistemas
1	Recoger y ordenar material del trabajo del dia (Ir a oficina)	30 min	●				
2	Visitar a Consultora TOP				■		
3	Regalar muestras de fragancias y/o lanzamientos nuevos				■		
4	Verificar su historial de Compras y Puntaje del Concurso Anual de						■
5	Recomendar pase de pedido de las muestras entregadas y de ofertas especiales				■		
6	Incentivar al pase de Pedido a traves de la Web		●				

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3 PROPUESTA DE HABILITADOR TECNOLÓGICO

En este punto, se tenía que decidir cuál sería la herramienta que soportaría el nuevo proceso de Gestión de Visitas, el cual debería cubrir todas las funcionalidades descritas en la sección anterior.

Se pre-seleccionaron tres dispositivos: Ipad, Tablet y Blackberry

Tabla 3.8: Cuadro Comparativo de dispositivos

	IPAD 2	Samsung Galaxy Tab	Blackberry
Ventajas	Con su reciente lanzamiento, ofrecía una solución gráfica en la cual se podría hacer drill-down de la información.	El tamaño de su pantalla permitía mostrar gran cantidad de información. Sistema operativo Android compatible.	La Fuerza de Ventas ya estaba familiarizada con el dispositivo, era su herramienta de trabajo actual. Costo Cero de equipo. Facilidad en el desarrollo de aplicativos. (Ya se manejaba pool de desarrolladores)
Desventajas	Costo Elevado. Propenso a ser robado. Compatibilidad baja con los sistemas actuales.	Costo Intermedio. Mayor tiempo en capacitación a la Fuerza de Ventas.	Pantalla pequeña. Poco espacio para toda la información que se requería mostrar en una sola pantalla.

El principal medio de comunicación de la Gerente de Zona en el campo era el BlackBerry. Este dispositivo ellas lo usan principalmente para dos cosas: i) Hacer llamadas telefónicas entre sus consultoras y la empresa y ii) Enviar y recibir mails con los reportes diarios de su zona, alguna comunicación de la empresa, mensajes y ofertas de último minuto, etc.

Se define entonces que el BlackBerry debería incluir mayores funcionalidades para que ayude a la Gerente de Zona en este nuevo proceso de Gestión de Visitas, se plantea lo siguiente:

1. Consultora Nueva

- Buscar a la consultora y saber en qué pedido se encuentra en la campaña, se incluirá la dirección de la misma así como sus números de contacto.

Figura 3.9: Modelo de Pantalla Búsqueda de Consultora



Fuente: Empresa

- Para retroalimentar a la consultora nueva y seguir motivándola en pasar pedido, el sistema me debe indicar su comportamiento de compra, el motivo por el cual ingresó a la empresa y que desea conseguir.
- Por otro lado, para recomendar la venta con base a los descuentos de la campaña, el sistema debe mostrar que ha comprado por Marca.

- Debe tener la opción de mostrar los Concursos de Incentivos en los cuáles participa y que puntaje le falta para alcanzarlos.

Figura 3.10: Modelo de Pantalla para Retroalimentación de Consultora



Fuente: Empresa

Figura 3.11: Modelo de Pantalla para Venta x Marca

Venta x Marca		
▼ C09/2011		
Esika	8%	14999.0
LBel	3%	5600.0
Cyzone	89%	167489.0
Otros	0%	0.0
▼ C08/2011		
Esika	89%	507943.0
LBel	4%	22999.0
Cyzone	7%	41997.0
Otros	0%	0.0

Fuente: Empresa

Figura 3.12: Modelo de Pantalla para Puntaje de Concurso

Detalle de puntaje	
▼ RXP C07/2011 TP PORTARETRATOS	
SET PORTARETRATOSX3	
EN PROCESO	1
3189	290
C07/2011 - C08/2011	
▼ RXP C08/2011 TP WOK	
INC C09-C10/2011 CC WOK	
EN PROCESO	1
3203	424
C08/2011 - C09/2011	
▼ RXP C08/2011 TP WOK	
INC C09-C10/2011 CC WOK	

Fuente: Empresa

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO

4.1 SELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios seleccionados para evaluar el proceso propuesto son los siguientes:

- Incremento en el número de visitas de la gerente de zona.
- Cobertura de visitas por grupo de consultoras.
- Porcentaje de retención de consultoras que dejaron de pasar pedido en la campaña anterior (porcentaje de retención de posibles egresos).
- Porcentaje de retención de consultoras nuevas en su cuarto pedido.

4.2 INFORMACIÓN DE SITUACIÓN REAL

Para quitar los efectos de la estacionalidad entre campañas, se ha considerado como situación real las mismas campañas en las cuales se empieza a trabajar con el nuevo proceso pero del año anterior. De tal manera que debería haber un cambio de comportamiento en la tendencia.

4.2.1 NÚMERO DE VISITAS DE LA GERENTE DE ZONA

El tiempo efectivo que tiene una Gerente de Zona para realizar sus visitas en el campo a sus diferentes consultoras es de 6 horas por día. En una

campaña que dura 3 semanas, está visitando aproximadamente entre **100 a 150** consultoras de un total de 450 consultoras promedio por zona.

Tabla 4.1: Número de Visitas de la Gerente de Zona

Indicador	Periodo de Medición	Fórmula de cálculo	Unidad del Indicador
Número de Visitas de la Gerente de Zona	Campaña	El número total de visitas que realiza una Gerente de Zona a sus consultoras	Número

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.2: Rutina Diaria Gerente de Zona

Rutina Diaria Antigua	Actividad
8:00 - 8:30	Recojo de Material de la Oficina
8:30 - 9:00	Reunión con sus Líderes para Planificar el día
9:00 - 11:00	Visita a Nuevas (media hora de tiempo de traslado)
11:00 - 12:00	Visita a Tops
12:00 - 1:00	Refrigerio
1:00 - 2:20	Visita a Pegs
2:20 - 3:40	Visita Reingresos
3:40 - 5:00	Visita resto
5:00 - 6:00	Regreso a la Oficina para preparar Material para siguiente día

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 COBERTURA DE VISITAS POR TIPO DE CONSULTORA

Dentro de una Zona, se tienen 5 tipos de consultoras claramente diferenciadas en su comportamiento de venta y frecuencia de pedido, se tenían especificados ciertos criterios de visita, tal como figura en la Tabla 4.2, sin embargo las visitas se realizan de acuerdo a la cercanía que tenía la Gerente de Zona en su visita al campo.

Tabla 4.3: Prioridad de Visitas

Tipo Consult.	Tipo de Prioridad
Nuevas	Mayor prioridad porque son nuevas en el negocio
Pegs	Consultoras que dejaron pasar pedido, posibles candidatas a egresar
Tops	Consultoras que pasan pedido regularmente
Posibles Reingresos	Buscar consultoras que vendian con nosotros pero que dejaron de hacerlo
Resto	Consultoras sin ninguna particularidad

Fuente: Elaboración Propia

En promedio, la cobertura que se tiene por campaña es la siguiente:

Tabla 4.4: Cobertura de Visitas por Tipo de Consultora

Tipo Consult.	Nro. Consult
Nuevas	113
Pegs	68
Tops	45
Reingresos	23
Resto	203
Total	450

Fuente: Elaboración Propia

*En el caso de los Reingresos la Cobertura resulta más del 100% porque la base no se está considerando el total de Posibles Reingresos (consultoras que dejaron de pasar pedido en las últimas 6 campañas) que la Gerente Zona debe buscar, sino del total de Reingresos de la campana.

4.2.3 PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CONSULTORAS PEGS

El indicador se mide como indica la Tabla 4.5:

Tabla 4.5: Porcentaje Retención de PEGs

Indicador	Periodo de Medición	Fórmula de cálculo	Unidad del Indicador
% Retención de Posibles Egresos	Campaña	$1 - \frac{\text{Egresos Cx}}{\text{Posibles Egresos Cx-1}}$	%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.6: Porcentaje Retención de PEGs

%Ret. PEGs	CD1	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
2010	33.7%	47.5%	47.1%	54.0%	47.5%	52.2%	47.1%	46.3%	51.4%	39.2%	45.0%	47.0%	51.5%	47.7%	47.8%	48.6%	53.8%	49.2%
2011	34.6%	45.4%	45.7%	52.9%	50.3%	53.7%	48.3%	46.3%	53.2%	42.2%	48.8%	42.7%	42.1%	48.3%	47.2%	45.1%	47.4%	47.6%
2012	37.1%	45.5%	44.9%															
Vs Prom AA	2.9	-1.0	-1.5															

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4 PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CONSULTORAS NUEVAS EN SU CUARTO PEDIDO

Medir el porcentaje de consultoras nuevas que llegan hasta su cuarto pedido es un factor de éxito en la gestión de la Gerente de Zonas; en análisis anteriores se determinó que estas consultoras son las que tienen un mejor ciclo de vida a lo largo del año, es decir traen aproximadamente 11 pedidos en 18 campañas, mientras que las que no llegan a completar estas primeras cuatro campañas, solo hacen 7 pedidos.

Las visitas que reciben estas consultoras nuevas, es fundamental, sentirse respaldadas y apoyadas luego de la inversión inicial que hicieron se tiene que tangibilizar. El indicador se mide como indica la Tabla 4.7:

Tabla 4.7: Porcentaje de Retención de Consultoras nuevas en su Cuarto Pedido

Indicador	Periodo de Medición	Fórmula de cálculo	Unidad del Indicador
% Retención de Nuevas en su Cuarto Pedido	Campaña	$1 - \frac{\text{Nro. Consultoras Ingresaron Cx-4 y que están pasando pedido Cx}}{\text{Nro. Consultoras Ingresaron Cx-4}}$	%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.8: Porcentaje de Retención Nuevas en su Cuarto Pedido

Año	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
2010	55.6%	57.7%	58.9%	63.5%	63.1%	63.0%	65.1%	62.0%	61.4%	60.0%	62.5%	59.0%	58.8%	60.2%	61.7%	62.0%	64.1%	60.5%
2011	48.9%	50.7%	52.1%	62.5%	57.8%	57.4%	60.3%	55.2%	57.9%	53.4%	55.9%	61.6%	59.8%	56.6%	56.1%	60.5%	65.3%	63.5%
2012	45.2%	51.1%	51.9%															

Fuente: Elaboración Propia

4.3 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

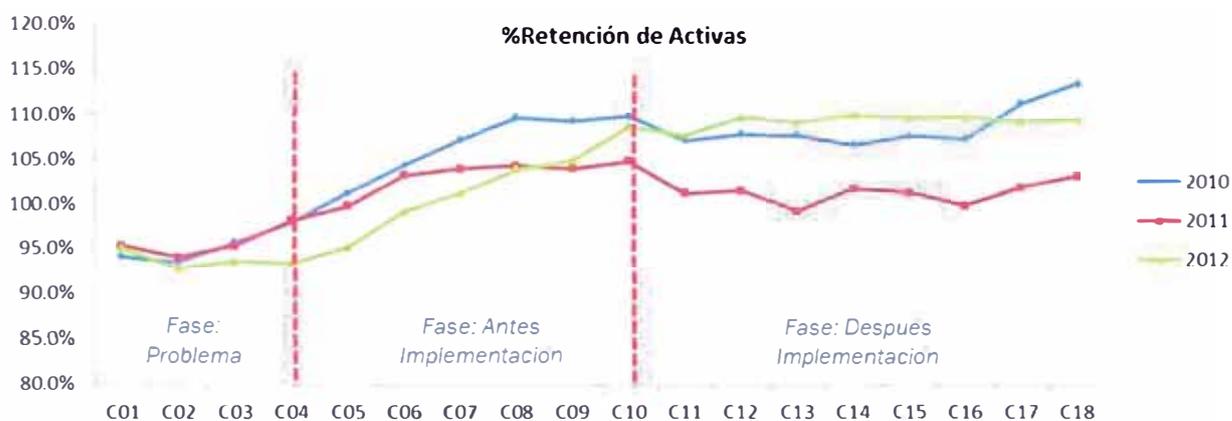
Al evaluar los resultados de la gestión de visitas en el campo en las campañas posteriores a la implementación del nuevo proceso, se observa una mejora considerable en la Retención de Consultoras, (Variable macro que mide el crecimiento del negocio) a pesar que no se llega alcanzar el objetivo planteado (millón de consultoras) se evidencia el impacto positivo de la solución planteada.

Tabla 4.9: Porcentaje de Retención de Consultoras Activas

Año	%Retención de Activas Antes Implementación	% Ret Activas Post Implementación	Inc. Ret. Activas (p.p.)
2010	105.0%	108.0%	2.9
2011	102.4%	101.8%	-0.6
2012	99.7%	109.3%	9.5

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.1: Histórico de Retención de activas



Fuente: Elaboración Propia

4.3.1 INCREMENTO DEL NÚMERO DE VISITAS DE LAS GERENTES DE ZONA.

El uso de la herramienta de gestión de Visitas, permitió a las Gerentes de Zonas realizar una visita ágil y productiva con las consultoras, mejorando no sólo el número de visitas que hacía en el día, sino también el tiempo y efectividad de la misma.

Tabla 4.10: Porcentaje de Retención de Consultoras nuevas en su Cuarto Pedido

	Actual			Nuevo		
	Nro. de Visitas x día	Días de Visita	Total	Nro. de Visitas x día	Días de Visita	Total
Nuevas	3	12	32	8	15	113
Pegs	3	12	34	7	10	67
Tops	3	12	36	4	9	36
Posibles Reingresos	2	12	24	4	12	48
Resto	2	12	24	3	12	36
Total	13	60	150	26	58	300

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.11: Tiempo promedio de Visita x Consultora

Tipo Consult.	Antes	Ahora	% Inc
Nuevas	30 min.	20 min.	50%
Pegs	20 min.	15 min.	33%
Tops	10 min.	5 min.	100%
Reingresos	20 min.	10 min.	100%
Resto	10 min.	5 min.	100%
Total	90 min	55 min	64%

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 COBERTURA DE VISITAS POR NÚMERO DE CONSULTORA

Al incrementar el número de visitas en una campaña, se incrementó la cobertura, sin embargo, gracias al nuevo proceso de Gestión de Visitas con ayuda de la herramienta, se priorizaron las visitas, coberturando al 100% de las consultoras nuevas y Pegs, que eran las más sensibles a no pasar pedido por falta de acompañamiento e incentivo constante.

Tabla 4.12: Cobertura de visitas por número de consultora

Tipo Consult.	Nro. Consult	Nro Visitas Ahora	% Inc. Visitas	% Cobertura
Nuevas	113	113	247%	100%
Pegs	68	67	100%	100%
Tops	45	36	0%	80%
Reingresos	23	48	100%	213%
Resto	203	36	50%	18%
Total	450	300	100%	67%

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3 PORCENTAJE DE RETENCIÓN DE CONSULTORAS PEGS

Al incrementarse la cobertura de visitas de las consultoras PEGs y al ser estas visitadas e incentivadas a pasar pedido cada campana, el % de Pegs que se animó a pasar pedido en la siguiente campaña incrementó, tal como se muestra en la tabla 4.12:

Tabla 4.13: Porcentaje de Retención de PEGs

%Ret. PEGs	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
2010	33.7%	47.5%	47.1%	54.0%	47.5%	52.2%	47.1%	46.3%	51.4%	39.2%	45.0%	47.0%	51.5%	47.7%	47.8%	48.6%	53.8%	49.2%
2011	34.6%	45.4%	45.7%	52.9%	50.3%	53.7%	48.3%	46.3%	53.2%	42.2%	48.8%	42.7%	42.1%	48.3%	47.2%	45.1%	47.4%	47.6%
2012	37.1%	45.5%	44.9%	49.4%	49.8%	52.5%	51.5%	48.4%	52.0%	46.2%	46.7%	43.5%	47.9%	46.6%	46.8%	47.0%	50.2%	48.6%
Vs Prom AA	2.9	-1.0	-1.5	-4.0	0.9	-0.4	3.8	2.0	-0.2	5.5	-0.2	-1.3	1.1	-1.4	-0.7	0.1	-0.4	0.3

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.14: Comparativo Porcentaje de Retención PEGs antes y después de la Implementación

Año	%Ret. PEGS Antes Implementación	% Ret PEGS Post Implementación
2011	50.8%	45.2%
2012	50.6%	46.3%
Dif	-0.2	1.1

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4 PORCENTAJE DE RETENCIÓN CONSULTORAS NUEVAS EN SU CUARTO PEDIDO

Al dar prioridad en las visitas a las Consultoras Nuevas, se consiguieron mejores resultados y respuesta por parte de ellas en el pase de pedido, al enfocarse la Gerente de Zona en la necesidad de esta consultora que recién

entraba al negocio de la Venta Directa, pudo orientarla mejor y así ambas consiguieron mayores ganancias.

Tabla 4.15: Porcentaje de Retención Consultoras Nuevas en Cuarto Pedido

Año	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
2010	55.6%	57.7%	58.9%	63.5%	63.1%	63.0%	65.1%	62.0%	61.4%	60.0%	62.5%	59.0%	58.8%	60.2%	61.7%	62.0%	64.1%	60.5%
2011	48.9%	50.7%	52.1%	62.5%	57.8%	57.4%	60.3%	55.2%	57.9%	53.4%	55.9%	61.6%	59.8%	56.6%	56.1%	60.5%	65.3%	63.5%
2012	45.2%	51.1%	51.9%	55.4%	55.8%	59.2%	59.5%	56.9%	62.7%	59.4%	60.3%	58.2%	58.8%	59.5%	61.8%	53.9%	59.4%	58.4%
Vs Prom AA	-7.1	-3.1	-3.6	-7.6	-4.7	-1.0	-3.2	-1.8	3.1	2.7	1.1	-2.1	-0.5	1.2	2.9	-7.3	-5.3	-3.6

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.16: Porcentaje Comparativo Retención Consultoras Nuevas antes y después de la Implementación

Año	%Ret. Nuevas Antes Implementación	% Ret Nuevas Post Implementación
2011	58.5%	57.2%
2012	58.2%	59.7%
Dif	-0.3	2.5

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5 ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO

Adicionalmente al sobrecumplimiento de los indicadores planteados, la implementación del Nuevo Proceso de Gestión de Visitas, obtuvo un retorno de la Inversión (ROI) de 769%, esto quiere decir que el dinero y tiempo invertidos en este proyecto fueron positivos.

Se tiene que resaltar que el financiamiento fue directo, es decir el dinero salió del presupuesto anual que la Vicepresidencia de Ventas tiene asignado para desarrollos tecnológicos.

Tabla 4.17: Ganancia (\$) por Indicador afectado

Indicador	Incremental Nuevo Proceso	Nro Consult. Adicionales	Promedio por pedido	Total
% Retencion de Posibles Egresos	1.1%	3,983	\$ 125.00	\$ 497,852.85
% Retencion de Nuevas en su Cuarto Pedido	2.5%	2,145	\$ 100.00	\$ 214,452.00
			Total	\$ 712,304.85

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.18: Cálculo del ROI

Inversión Inicial	\$ 82,000
Retorno de La Inversión	\$ 712,305
ROI	769%

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se determinó la importancia de la buena Gestión de Visitas en el campo por parte de la Gerente de Zona y como estas influenciaban de manera directa en la consecución del pedido y sobretodo una consultora constante y productiva.
- La mejora en el proceso de Gestión de Visita que tuvo como foco principal optimizar el tiempo y la cobertura del trabajo de la Gerente de Zona en campo, logro maximizar los resultados recuperando las consultoras que se habían perdido al inicio del año y consiguiendo nuevas consultoras más productivas a partir de esta nueva metodología.
- El uso de las herramientas tecnológicas ya existentes ayudo mucho en la rápida implementación, las Gerentes de Zona ya estaban acostumbradas al uso del BlackBerry, así que como primer paso a la automatización de los procesos resultó favorable.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda ser estricto en la aplicación de este nuevo proceso, otorgando todas las facilidades técnicas y de seguimiento que permitan la excelencia operativa. Acompañamiento por parte de

personal administrativo para reforzar los puntos que se deben ver en cada visita y no quede todo en papel.

- Se recomienda pensar en una migración a largo plazo a una herramienta más completa y práctica como una Tablet o IPAD que facilite el trabajo de la Gerente de Zona.
- Se recomienda revisar una vez al año el proceso de Gestión de Visitas de la Fuerza de Ventas, para poder adecuarnos a las necesidades del mercado y estar siempre un paso más adelante que la competencia.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Venta Directa

Se entiende por Venta Directa a la comercialización fuera de un establecimiento de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa.

Consultora:

Es la vendedora independiente, ella es la que realiza la venta por medio de sus catálogos, la explicación o demostración de los beneficios de los productos.

Consultora Activa:

Una Consultora se encuentra Activa en el sistema cuando pasa pedido todas las campañas o deja de pasar pedido en una sola campaña.

Consultora Posible Egreso:

Una consultora es posible Egreso, cuando ha dejado de pasar pedido en una campaña, sin embargo sigue siendo Activa.

Consultora Egresada

Una consultora es Egresada del sistema cuando deja de pasar pedido dos campañas consecutivas.

Gerente de Zona:

Es la encargada de la venta y crecimiento de un grupo de consultoras en una determinada zona geográfica.

Campaña de Venta

Una campaña es el periodo de tiempo que un catálogo está disponible para la Venta en el campo, dura 3 semanas calendario.

Pedido

Son las órdenes de compra que coloca una consultora cada campaña.

Consultoras Nuevas

Una Consultora es nueva por 4 campañas desde su campaña de ingreso.

Consultoras Tops

Son las consultoras con la mayor venta en la empresa.

Reingresos

Son las consultoras que dejaron de vender por más de 2 campañas y se reincorporan a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Harmon, Paul

Business Process Change, Editorial Morgan Kaufmann
USA, 2007

Damelio, Robert

Fundamentos de Mapeo de Procesos, Editorial Panorama
1999

Galloway, Dianne

Mejora Continua de Procesos, Editorial Gestión
2002

Kotler, Philip

Principios de Marketing, Editorial Pearson prentice hall
2008

ANEXOS

ANEXO I: PROPUESTA DE VALOR A LA CONSULTORA



Fuente: Empresa

ANEXO II: ESTRUCTURA DE TIEMPOS DE VENTA

Campaña, periodo y año.

- El año Belcorp está dividido en 18 campañas

