



PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y DISMINUCIÓN DE
RECHAZOS Y DEVOLUCIONES POR PARTE DE LAS CADENAS DE
SUPERMERCADOS ATENDIDAS POR BAVARIA S.A



ANDREA JULIANA VALERO MAYORGA 000240791

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA

2018

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y DISMINUCIÓN DE
RECHAZOS Y DEVOLUCIONES POR PARTE DE LAS CADENAS DE
SUPERMERCADOS ATENDIDAS POR BAVARIA S.A

ANDREA JULIANA VALERO MAYORGA
ID. 000240791

Directora

AMPARO TÉLLEZ DE MORENO
Docente Universidad Pontificia Bolivariana

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERIAS

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

2018

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres y hermanos que fueron de gran apoyo en mi vida universitaria, a mis profesores por sus enseñanzas e impulsos para alcanzar objetivos y cumplir las metas, a todo el personal de Bavaria por la oportunidad de vivir una experiencia profesional especialmente a la gerencia KA por compartir sus conocimientos, darme confianza y permitirme complementar este ciclo; Por ultimo gracias a mis amigos y demás familiares que me acompañaron en este proceso.

Tabla de Contenido

	Pag
Introducción.....	3
1. Generalidades de la empresa.....	1
1.1 Sueño.....	5
1.2 Nuestros Diez Principios.....	5
1.3 Estructura Organizacional.....	6
1.4 Productos.....	7
1.5 Descripción del área específica de trabajo.....	8
1.6 Reseña histórica.....	9
2. Diagnóstico de la empresa.....	12
3. Antecedentes.....	14
4. Justificación.....	17
5. Objetivos.....	18
5.1 Objetivo general.....	18
5.2 Objetivos específicos.....	18
6. Marco Teórico.....	19
6.1 Servicio al Cliente.....	19
6.2 Importancia del Servicio al cliente	20
6.3 Representante de ventas y Mercaderistas.....	20
6.4 Televendedores.....	20
6.5 Rechazo del Producto	21
6.6 Devoluciones del Producto.....	21
6.7 Cadenas de Supermercados.....	21
6.8 Nivel de Servicio	22
7. Diseño metodológico.....	23

8. Diagnóstico del rechazo.....	24
9. Resultados.....	26
9.1 Seguimiento de Rechazos.....	26
9.2 Preventa Vs Zfact.....	30
10. Otros aportes	32
10.1 Brújula KA.....	32
10.2 Competencia Vs Marcas.....	35
11. Conclusiones.....	37
12. Recomendaciones.....	38
13. Lista de Referencias.....	39
14. Anexos.....	42
Anexo a. Informe Seguimiento Rechazos.....	42
Anexo b. Informe Preventa VS Zfact.....	42
Anexo c. Cajas rechazadas últimas 4 semanas.....	42
Anexo d. Representación por Gerencia.....	42
Anexo e. Total Cajas Por Motivo.....	43
Anexo f. Peso por motivo rechazo.....	43
Anexo g. Rechazado por cliente Mayo.....	43
Anexo h. Rechazado por cliente YTD.....	44
Anexo i. Participación de rechazo por cliente.....	44
Anexo j. Ranking.....	45

Lista de tablas

	Pag
Tabla 1. Generalidades Bavaria S.A	4
Tabla 2. Productos Bavaria S.A.....	7
Tabla 3. Acción Correctiva.....	26
Tabla 4. Preventa.....	30
Tabla 5. Preventa VS Zfact	31

Lista de Graficas

	Pag
Grafica 1. Estructura Organizacional Bavaria S.A	6
Grafica 2. Ciudades cubiertas por la gerencia KA.....	8
Grafica 3. Participación Rechazos.....	27
Grafica 4. Cajas Rechazadas por mes	27
Grafica 5. Comportamiento Semanal.....	28
Grafica 6. Número de Clientes.....	28
Grafica 7. Grupo Cencosud	29

Lista de Imágenes

	Pag
Imagen 1. Volumen x Sector.....	31
Imagen 2. Volumen x Marca.....	32
Imagen 3. DN x Sector.....	33
Grafica 4. Clientes con Competencia.....	34

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y DISMINUCIÓN DE RECHAZOS Y DEVOLUCIONES POR PARTE DE LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS ATENDIDAS POR BAVARIA S.A

AUTOR(ES): Andrea Juliana Valero Mayorga

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Amparo Telléz De Moreno

RESUMEN

Bavaria S.A es la principal compañía de bebidas del país y una de las marcas con mayor tradición en Colombia, esto debido a su constante evolución y búsqueda de la calidad en todos sus procesos transmitiendo la cultura ABInBev, grupo del cual hace parte hace dos años. Dentro de sus procesos de calidad esta la excelencia en el servicio al cliente, por lo que se preocupa cada día y hace esfuerzos para complacer y satisfacer las necesidades de los mismos. Es así como se pretende adecuar un programa de seguimiento de rechazos y devoluciones del producto con el fin de mantener un control diario y al día para tomar las acciones correctivas al instante, los detalles del programa y otros aspectos se podrán encontrar en el desarrollo de este informe.

**PALABRAS
CLAVE:**

Servicio al cliente, Devoluciones, Rechazos

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROPOSAL FOR THE IMPROVEMENT OF THE SERVICE AND DECREASE OF REJECTIONS AND RETURNS BY THE SUPERMARKET CHAINS SERVED BY BAVARIA S.A

AUTHOR(S): Andrea Juliana Valero Mayorga

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Amparo Telléz De Moreno

ABSTRACT

Bavaria S.A is the main beverage company in the country, and one of the brands with the longest tradition in Colombia, this due to its constant evolution and search for quality in all its processes, transmitting the ABInBev culture, a group to which it belongs two years ago. Within its quality processes is the excellence in customer service, so it cares every day and makes efforts to please and meet the needs of them. This is how it is intended to adapt a program to monitor rejections and returns of the product to maintain a daily and up-to-date control to take corrective actions instantly, the details of the program and other aspects can be found in the development of this report.

KEYWORDS:

Customer service, rejections, returns

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Para todas las empresas el brindar un excelente servicio al cliente es primordial, satisfacer y superar las expectativas que tienen del producto en cuestión. Esto se traduce en una buena impresión, que compartirá con sus conocidos. Los buenos comentarios que haga el cliente o usuario sobre la atención que recibió por parte de los integrantes de la empresa servirán de referencia para otras personas que en determinada ocasión requieran de un producto o servicio similar.

Este tema puede impactar en los clientes en dos sentidos, puede atraerlos si se hace lo correcto o alejarlos si no se cumple la promesa, en la industria a ninguna compañía le es positivo alejar a los clientes por lo cual Bavaria S.A busca constantemente tener una excelente relación con sus clientes atendiendo sus requerimientos y llevándole a los consumidores experiencias de marca.

El objetivo principal es desarrollar una propuesta para el mejoramiento del servicio al cliente en las cadenas de supermercados atendidos por el área de ventas de Bavaria S.A, con el fin de disminuir los rechazos y devoluciones a partir del año 2018, con el propósito de mejorar el servicio al cliente y la imagen de la compañía frente a las cadenas.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Bavaria es la principal compañía de bebidas del país y una de las marcas con mayor tradición en Colombia. Con más de 128 años de historia, continúan sobresaliendo por la calidad de sus productos y el aporte al deporte, a la preservación del medioambiente, al progreso de las comunidades y al emprendimiento colombiano. Actualmente hacen parte de AB-InBev con la cual han podido ampliar su portafolio de productos ofreciéndoles mejores opciones y nuevas experiencias a los consumidores.

Tabla 1.

Generalidades Bavaria S.A

Generalidades de la empresa

Nombre de la empresa	Bavaria S. A.
Actividad económica	CIIU 1103. Producción De Malta, Elaboración de Cervezas Y Otras Bebidas Malteadas.
Número de trabajadores	Mas de 4100 Trabajadores directos, 3500 indirectos.
Dirección	Bavaria Cervecería Bucaramanga Km 4 vía Café Madrid.
Área o departamento para trabajar	Área de Ventas, Regional Oriente, Gerencia de Cuentas Claves (KA).
Nombre y cargo del supervisor técnico	Rita Inés Zambrano Márquez / Gerente de ventas Cuentas Claves (KA) regional Oriente.

Fuente: Autor

1.1 Sueño

Contribuir sobre una región de grandes resultados la Mejor Zona de la Mejor Compañía, uniendo a la gente por un mundo mejor.

1.2. Nuestros Diez principios

- **Sueño**

1. Nuestro sueño compartido nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección: Unir a la gente por un mundo mejor.

- **Gente**

2. Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente. La gente excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia.

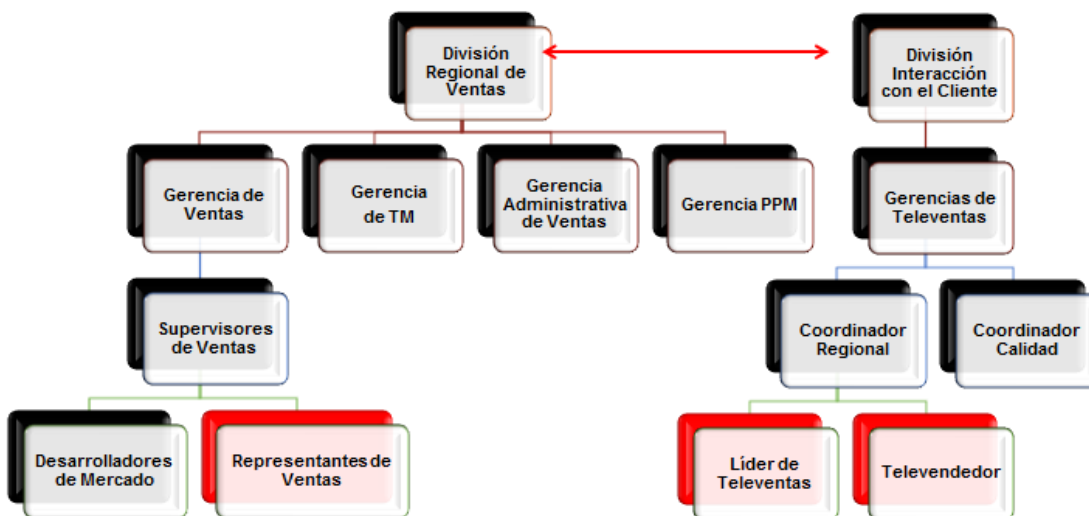
- **Cultura**

3. Seleccionamos, desarrollamos y retenemos a las personas que pueden ser mejores que nosotros. Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.
4. Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados, que son el combustible de nuestra compañía. El foco y la autocomplacencia cero garantizan una ventaja competitiva duradera.
5. El consumidor manda. Servimos a nuestros consumidores ofreciendo experiencias de marca que tienen un papel importante en sus vidas y siempre de una forma responsable.
6. Somos una compañía de dueños. Los dueños asumen los resultados como algo personal.
7. Creemos que el sentido común y la simplicidad generalmente son mejores guías que la sofisticación y la complejidad innecesarias.

8. Controlamos estrictamente nuestros costos para liberar recursos que mantendrán un crecimiento sostenible y lucrativo de nuestros ingresos.
9. Liderar mediante el ejemplo personal es el corazón de nuestra cultura. Hacemos lo que decimos.
10. Nunca tomamos atajos La integridad, el trabajo duro. La calidad y la responsabilidad son la clave para construir nuestra compañía.

1.3 Estructura Organizacional

Gráfico 1. Estructura organizacional de ventas de la Regional Oriente.



Fuente. Bavaria S.A

1.4 Productos

Tabla 2. *Productos Bavaria S.A*

GLOBALES	PREMIUM	CORE Y MALTAS
		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Corona ○ Budweiser ○ Stella Artois 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Club Colombia negra ○ Club Colombia dorada ○ Club Colombia roja ○ Redd's 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aguilera original ○ Aguilera Light ○ Aguilera Cero ○ Póker ○ Pilsen ○ Costeña ○ Costeñita ○ Cole y pola ○ Pony Malta

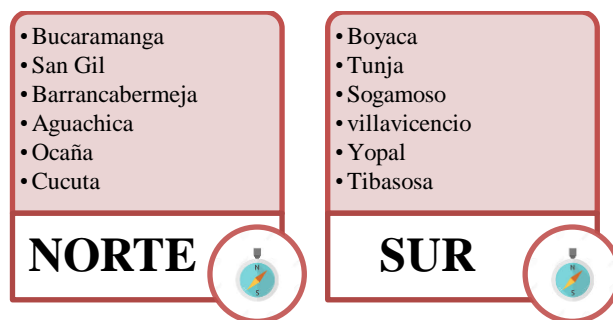
Fuente: Autor

1.5 Descripción del área específica de trabajo

El área de ventas de la Regional Oriente está compuesta por seis gerencias, el canal tradicional por Bucaramanga Metro, Poblaciones, Tibasosa, Cúcuta, Villavicencio y el canal moderno por Cuentas claves (KA), iniciales de su traducción al inglés Key Account. La práctica se realizará en la gerencia KA, la cual se encarga de dirigir y controlar tanto la venta como la ejecución en las cadenas de supermercados regionales y nacionales dentro del área garantizando el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

Los clientes directos de la compañía están divididos en dos canales ON y OFF, los que son usados para consumir el producto en el establecimiento y los que simplemente compran el producto y lo consumen fuera de él, dentro de estos dos grupos están las tiendas de barrio, tiendas sociales, bares, discotecas, cafeterías, restaurantes Premium, restaurantes sociales, supermercados, superretes, licoreras e instituciones.

Grafico 2. Ciudades cubiertas por la gerencia KA.



El trabajo del practicante es contribuir con una propuesta de seguimiento y control que ayude al mejoramiento en la actividad de servicio al cliente, teniendo como enfoque

la disminución de devoluciones y rechazos por parte de las cadenas, para mejorar la imagen de la compañía y generar mejor rentabilidad al proceso.

El equipo de trabajo está conformado por la Gerente general, dos supervisores, un profesional en logística, los televendedores y 8 colaboradores comprendidos en desarrolladores de mercado, representantes de ventas y mercaderistas.

1.6 Reseña histórica

A finales del siglo XIX en Colombia se empezaba a hablar sobre la industrialización por lo que surgieron visionarios como los hermanos Leo Siegfried y Emil Kopp Koppel, provenientes de Alemania, llegaron en 1876 a Santander, Colombia. Tres años después, se asociaron con los hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello y conformaron en Bogotá la sociedad Kopp y Castello, quienes el 4 de abril de 1889 adquirieron un lote para la construcción de una fábrica de cerveza por un valor de \$1.200 y así nació la cervecería. En 1890 se disolvió Kopp y Castello naciendo Bavaria Kopp's Deutsche Bierbrauerei e inauguraron la planta de San Diego, en el centro de Bogotá, en este mismo año nacieron las primeras marcas como el Águila Imperial Alemana la cual fue la insignia, Pilsener, Bock Negra, Lager Oscura, Doppel Stout, Tigre, Higiénica y Tres Emperadores. (Bavaria, 2016, p.2)

En 1913 se inauguró la cervecería de Barranquilla donde nació la marca más valiosa en el portafolio de Bavaria, conocida como Águila; Y En diciembre de 1911, para celebrar

el primer centenario del grito de Independencia, y en honor a Policarpa Salavarrieta, lanzaron la primera marca popular: La Pola, nombre que se tornaría genérico, desde entonces, para referirse a la cerveza en el país.

Después de la Segunda Guerra mundial y el fallecimiento del fundador Leo S. Koop, la empresa fue nacionalizada y los herederos del fundador, así como los técnicos alemanes, salieron de la empresa. En los 60, siguieron con diversificación, cuando el presidente de la compañía era Alberto Samper e incursiono en negocios de construcción y petroquímica y adquirió participación en la Fábrica de Vidrio Colombiano. En esta misma época se lanza al mercado la Club Colombia y en 1967 a cambio de acciones propias, Julio Mario Santo Domingo se hizo dueño de la Cervecería de Barranquilla y Bolívar, creando con esta operación la Cervecería Águila S.A. También realizo integración hacia atrás creando una factoría para producir lúpulo. (Redacción Negocios, 2009, parr.10-12)

A partir del año 2000 y a lo largo del tiempo Bavaria ha desarrollado productos y mercados mediante sus alianzas y sus adquisiciones de otras cervecerías tanto nacionales como internacionales aumentando su portafolio de productos para varios segmentos de mercado, cambiando empaques e implementando diferentes estrategias de mercadeo.

Desde el año 2016 hace parte de la familia AB-InVeb una organización con operaciones en casi todos los mercados principales de cerveza y un portafolio ampliado que incluye marcas globales, de múltiples países y locales para ofrecer más opciones a los

consumidores. En AB InBev se benefician de una plataforma global geográficamente diversificada, en la cual la estabilidad y la fortaleza de los mercados desarrollados van a equilibrar las oportunidades de crecimiento de las regiones en desarrollo, operando como un sistema COPEC (Colombia, Perú Y Ecuador). (Bavaria, 2016, p.3)

Bavaria S.A es la mayor cervecería de Colombia, una de las más grandes de América y la décima en el mundo, su portafolio de bebidas está conformado por cervezas nacionales e importadas, así como otras bebidas sin alcohol, sus marcas son: Aguila, Aguila Light, Aguila Cero, Budweiser, Corona, Club Colombia, Costeña, Costeñita, Pilsen, Póker, Redd's, Stella Artois, Cola & Pola y Pony Malta, la bebida a base de malta sin alcohol. Bavaria tiene una capacidad de producción de aproximadamente 26 millones de hectolitros al año a través de las seis plantas cerveceras, y una participación de 65% del mercado nacional de alcohol; estas plantas están ubicadas en Cali, Tocancipá, Medellín, Barranquilla, Boyacá y Bucaramanga, también operan dos malterías y un fabricante de etiquetas y tapas en Cartagena y Boyacá.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Desde el año 2016, Bavaria hace parte de la organización AB-InBev, ampliando su portafolio de marcas incluyendo los productos de Bogotá Beer Company (BBC), buscando oportunidades de crecimiento y llevándoles un mensaje de calidad por medio de experiencias reflejadas en una cerveza.

AB-InBev trabaja cubriendo la zona COPEC, iniciales de los países, Colombia, Perú y Ecuador. En nuestro país, Bavaria controla 98,3 por ciento del mercado de cerveza, con un consumo per cápita de 47 litros, superior entre los tres países y el tercero más grande de Latinoamérica.

Bavaria es consciente que tanto el cliente como el consumidor es lo más importante y durante toda su historia en el país ha desarrollado un gran número de estrategias para generar satisfacción en los mismos, una estrategia de ventas que desarrolla continuamente es la aplicación de las Deal Conditions, donde se generan descuentos, bonificaciones y promociones para los mismos, pago de espacios y equipos de frío dentro de los puntos de venta.

La compañía a través del área de ventas plantea y está desarrollando el plan 30-3-30, el cual tiene como metas, lograr para el año 2020 un volumen de ventas de 30 millones

de Hectolitros (hl), 3 millones de Net Revenue o ingresos netos y un 30% de Net Revenue generados por mix high- end and craft o productos de alta gama y artesanales.

Por y para el cumplimiento de este programa, la compañía se ve en la tarea de generar una alerta y propuesta de solución al problema, ya que presenta un índice de devoluciones y rechazos en cadenas representativo, afectando la satisfacción del cliente e imagen de la empresa, esto debido a políticas en los puntos de ventas, órdenes de compra sin vigencia, entregas parciales, averías no recogida, falta de pago, pedidos mal facturados, fuera de frecuencia y stock out, siendo este el de mayor participación.

Se es consciente que para el mejoramiento de la misma se trabajará de la mano con el profesional en logística quien es el encargado directo del tema.

3. ANTECEDENTES

Desde los años 80 el empresario Karl Albrecht hablo sobre la revolución del servicio, donde plantea que es un valor agregado invisible que puede determinar que aquel vuelva o que nunca más pise nuestro negocio. Para que esto último no suceda, es necesario hacer esfuerzos específicos, coherentes y continuados.

“Un nivel de calidad de servicio comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores” (Albrecht, 1888)

Actualmente, existe una gran y ardua competencia entre las empresas por ser el primero en obtener la atención del cliente, mismo que puede llegar a tardar un largo proceso para convertirse en un cliente principal, consistiendo en frecuentes visitas a la entidad, o bien, de varias adquisiciones del producto que se ofrece, dependiendo del giro de la empresa; pero que a su vez, puede bastar con solo un minuto de romper las políticas establecidas para la calidad en el servicio, para perder ese cliente y que este opte por ir hacia la competencia. Por lo anterior, no se debe perder el objetivo de cumplir con la satisfacción al cliente, y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen de la empresa. (López, 2013, pag. 5).

Un estudio realizado en alianza, la consultora Cifras & Conceptos, una reputada firma de estudios de opinión y el exministro de Ambiente, Gabriel Vallejo, experto y conferencista internacional en el tema de que trata la mencionada investigación. La que concluyó que el servicio al cliente que prestan tanto empresas privadas como entidades públicas en el país es deficiente obteniendo una calificación de 54 puntos sobre 100.

César Caballero, dueño y gerente de la consultora, explica que hasta ahora, “el grueso de las matrices sobre servicio al cliente se habían concentrado en los clientes fidelizados y en los que generan algún reclamo, pero existía un vacío en cuanto a los que no reclaman y, aún mayor, en el sentido de las expectativas de los clientes que ni siquiera alcanzan a llegar a las empresas”. (Portafolio, 2017, Parr. 2)

Todo acto comercial lo maneja con el programa de los Gives and Gest, el primero traduciendo lo que Bavaria ofrece a los clientes como elementos para el consumidor, elementos para el tendero, modelo de servicio diferenciador y el segundo lo que Bavaria espera recibir de los clientes como regulación de precio, cumplimiento de estándares, fidelización y apoyo como marca.

Al ver resultados positivos que se han presentado para el canal tradicional Bavaria decide analizar las razones por las cuales se presenta tan bajo nivel de servicio al cliente en el canal moderno por medio de la gerencia KA y la empresa LOGYCA, la cual envía informes semanales de porcentajes y el comportamiento de productos agotados en las

cadena Grupo Éxito y Cencosud; También el área de distribución envía informes diarios reportando rechazos y devoluciones de productos por diferentes razones.

Estas problemáticas se ven reflejadas en los supermercados cuando las góndolas no están abastecidas, trayendo mala reputación tanto para el supermercado como para el proveedor del producto. Para el año 2013 un informe de logyca revelo que las causales se concentran en que el 82% son problemas de la cadena comercial y el 18% restante por problemas del proveedor, el cual es el foco y es lo que buscamos disminuir.

4. JUSTIFICACIÓN

En el departamento de ventas del regional Oriente de Bavaria S.A el principal objetivo es gestionar la publicidad, la promoción, las relaciones públicas y las ventas incluyendo investigación y desarrollo, precios, distribución, servicios a los clientes, ventas y comunicaciones.

Para la empresa el servicio al cliente es de gran importancia ya que son conscientes que si se presenta una falla, es la entrada de la competencia y es lo que no se debe permitir, esto provocaría más costos, porque atraer un cliente es seis veces más caro que mantener uno y un cliente insatisfecho suele compartir su mala experiencia a otros consumidores aún más que un cliente satisfecho, de igual manera un buen servicio al cliente puede convertirse en un elemento poderoso para alcanzar mejores negociaciones en cada POC.

Se pretende con la propuesta de mejoramiento del servicio y disminución de rechazos y devoluciones por parte de las cadenas de supermercados alcanzar el éxito de la organización en determinada área generando mejor percepción de los clientes hacia Bavaria, buscando la excelencia de un servicio oportuno y una gran motivación, orientando a cada departamento de la organización al mejoramiento continuo y a trabajar para la satisfacción del cliente.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta para el mejoramiento del servicio al cliente en las cadenas de supermercados atendidos por el área de ventas de Bavaria S.A, con el fin de disminuir los rechazos y devoluciones a partir del año 2018.

5.2 Objetivos específicos

Mantener un seguimiento en los informes diarios de rechazos para emitir alertas a la persona encargada de resolver los inconvenientes.

Coordinar las políticas de las cadenas de supermercados con las reglas de la planta y el cronograma del departamento de logística para la entrega de los pedidos.

Desarrollar informes, diarios, semanales y mensuales de las diferentes operaciones del área de ventas de la regional para el seguimiento de la información.

Generar una cultura de servicio en el equipo de trabajo, motivando cada día a la importancia de la opinión del cliente para el mejoramiento de nuestros procesos.

Empoderar a los colaboradores para el logro de las metas de ventas planeadas socializando y teniendo como prioridad los requerimientos del cliente en cuanto a producto y ejecución en los puntos de venta.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Servicio al cliente

El servicio de atención al cliente es aquel que brindan los negocios o empresas con el fin de atender las inquietudes, reclamos, dudas, pedidos o entrega de productos a la clientela. Su base es el relacionamiento con el cliente, e involucra a todo integrante de la organización que tenga contacto con el mismo. De igual forma, su principal fin es el de dar solución a cualquier situación que plantee el usuario o cliente de forma amable, rápida y óptima en un ambiente de armonía. (El plural, 2017, parr 1)

En un mundo donde competir y marcar la diferencia son la clave para alcanzar un espacio dentro del universo empresarial y corporativo, nada como un buen servicio al cliente para ser diferenciales. Pero para ello, dicen los expertos, la satisfacción integral frente a un producto o servicio no se da solo por atender un reclamo o cambiar un artículo que ha resultado defectuoso, es ir más allá de lo que se ve a simple vista.

Según la revista 'Return on Behavior', perder a un cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo. Igualmente, reducir las tasas de deserción de clientes tan solo en un 5 por ciento puede aumentar los beneficios en un 80 por ciento, un porcentaje muy imponente en términos de ganancia. Una simple acción posventa no es suficiente para ser reconocidos por una atención asertiva y oportuna que, al final, es lo que un cliente valora de una marca o servicio. Así las cosas se requieren más que "buenas intenciones". (Portafolio, 2016, parr3).

6.2 Importancia del servicio al cliente

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio al cliente, pero por otro lado, si un cliente, haya encontrado o no el producto que buscaba, recibe una mala atención, no solo dejará de visitarnos, sino que muy probablemente también hablará mal de nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo a un promedio de entre 9 a 20 personas dependiendo de su grado de indignación (Arturo, 2015, parr 2).

El servicio al cliente depende de todas las personas que hacen parte de la compañía, inicia con el televendedor que llama al cliente ofreciendo los productos y las promociones o descuentos, sigue con el representante de ventas que hace la ejecución en el punto de venta (POC) y continua con los de distribución que empacan el producto y lo llevan al cliente, completo y en el momento adecuado.

6.3 Representante de Ventas y Mercaderista

Son los encargados ejecutar cada POC que atienden, observando que se tenga todo el portafolio de productos, la visibilidad, que estén ordenados, en buen estado y que las neveras de la compañía no estén contaminadas.

6.4 Televendedor

Persona encargada de llamar a los clientes para atender sus comprar, ofreciéndole promociones y demás actividades relacionadas con el producto, registrando cada pedido.

6.5 Rechazo del producto

Es el proceso y la consecuencia de rechazar (resistir, negar o refutar). Al manifestar o concretar el rechazo hacia algo, la persona deja en evidencia que no lo acepta o tolera. (Pérez, 2014, parr 1).

6.6 Devolución del pedido

Este verbo hace mención a volver algo a su estado previo; restituir algo a la persona que lo tenía antes; corresponder a un favor; o a rechazar un encargo o un pedido por no responder a aquello que se esperaba. (Pérez, 2014, parr 1).

Un rechazo o devolución se puede generar por pedidos mal facturados, fuera de horario, mala calidad, cliente sin dinero, anulación de televentas y stock out; La diferencia entre estos dos es que el primero puede ser revendido y en manos de otro cliente, mientras que el segundo llega completo al centro de distribución (CD).

6.7 Cadenas de Supermercados

Son establecimientos comerciales de venta al por menor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para

generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas (Wikipedia, 2018, parr 1).

6.8 Nivel de Servicio

El nivel de servicio que ofrece una compañía se puede clasificar de acuerdo al impacto que genera en sus clientes, con la consecuente reacción de éstos frente al modelo de atención. El nivel de servicio es algo en constante cambio, donde las compañías (idealmente) van evolucionando hacia un mejoramiento continuo. Lo primero es ser consciente del nivel en el que se encuentra, para con base en esto establecer compromisos para subir el estándar. (Gómez, 2017, parr, 1).

Dependiendo del nivel en el que esté la empresa, los clientes pasarán de ser potenciales detractores de la marca (cuando el servicio es simplemente criminal), hasta fervientes evangelizadores (cuando el servicio es alucinante). Aquí aplicaría el principio de “cómo los trates te tratarán”. Para las compañías el buen servicio es un diferencial, mientras que para los clientes es una expectativa. Ese es el desafío y la enorme oportunidad que representa el crear experiencias memorables (Gómez, 2017, parr, 2).

El nivel de servicio es medido en las tres cadenas principales atendidas por la gerencia de cuentas claves, que son Grupo Éxito, Cencosud y olimpica de esta manera

$$NS: \frac{\#pedidos \text{ entregados}}{\#Total \text{ de pedidos}}$$

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño es de tipo descriptivo se llevara a cabo, un estudio de caso en la empresa Bavaria S.A, donde se recolectará la información necesaria para la realización y consolidación de metas e indicadores de éxito que son fundamentales para la medición, seguimiento, desarrollo y mejoramiento continuo del proceso de servicio al cliente y se pondrá en manifiesto el comportamiento de los mismos.

La investigación es de tipo no experimental, puesto que se está estudiando un fenómeno que ya existe, no se manipulan variables intencionalmente debido a que se observa un fenómeno en el ambiente y se realiza en un momento único en el tiempo buscando la aplicación de un objetivo de cero rechazos y devoluciones de producto

La población en la que se centra el estudio son las cadenas de supermercados Éxito, yumbo, metro, Olimpica, Justo y bueno, Mas x Menos, Ara y superetes de las ciudades atendidos por la gerencia KA.

Los instrumentos y medios con los cuales se obtendrá la información relevante para llevar a cabo el estudio, serán los informes emitidos por las cadenas de supermercados, los sistemas de información internos de la empresa como, SAP, BW productivo, BO, bases de datos en la herramienta Microsoft Excel, y la información periódica enviada por el área de logística y de los representantes de ventas.

8. DIAGNÓSTICO DEL RECHAZO

Se ha podido observar que el personal está enterado de las razones por las que se rechaza o devuelve un producto, pero no puede visualizarlo de buena manera, los informes que llegan no muestran toda la información y son muy confusos para bajarlos a todo el personal.

También se evidenciaron algunos problemas por falta de comunicación en el proceso de venta que hace que más adelante se presente un rechazo o una devolución.

Las razones por las que se presentan un rechazo varía dependiendo el cliente, pero entre las más comunes están las siguientes:

- a. **Rechazado:** Se clasifica en esta razón cuando el cliente rechaza el producto porque el camión llegó tarde, el establecimiento estaba cerrado, el pedido está incompleto, la frescura no es la adecuada para el cliente, hay PFN (producto fuera de norma, vencidos) sin sticker para recoger, no lo solicitaron o la factura está vencida.
- b. **Error en toma de pedido:** Para la gerencia KA los pedidos son tomados por Pedidos Colombia, televendedores y una plataforma llamada EDI, estos se contactan con el cliente y suben al sistema los pedidos, las dos primeras bajo el código ZCP1 y la última

con ZCP6, cuando estas personas ingresan el pedido con un código diferente a los mencionados anteriormente este no se planea por lo que genera un rechazo.

- c. Pedidos fuera de frecuencia:** Se genera un rechazo por esta razón cuando los pedidos se suben al sistema en un horario no permitido, estos se deben tomar de 7 am a 7 pm.

- d. Stock out:** No hay existencia de un determinado producto y no se ha comunicado correctamente a los televendedores.

- e. Sin dinero:** El cliente no ha pagado o no tiene como pagar la totalidad del pedido.

9. RESULTADOS

Se propuso algunas acciones correctivas para mejorar la comunicación y traspaso de información entre el equipo ayudando a prevenir posibles rechazos.

Tabla 3. Acción correctiva

RAZÓN	ACCIÓN CORRECTIVA
Error en toma de pedido	Generar una capacitación con todo el equipo especialmente con los mercaderistas y televendedores, para dejarles claro los códigos con los que se debe tomar un pedido y los horarios establecidos que son estrictamente rígidos.
Pedido fuera de frecuencia	
Stock out	Enviar diariamente a los mercaderistas el inventario que se tiene, No solo a los supervisores y gerente.

Fuente. Autor

Además de las acciones correctivas transmitidas al equipo, se diseñó dos archivos para mantener un control diario de los rechazos y de los posibles pedidos que se planean y no se han facturado, con el propósito de tener la información a la mano a tiempo real.

9.1 Seguimiento de Rechazos

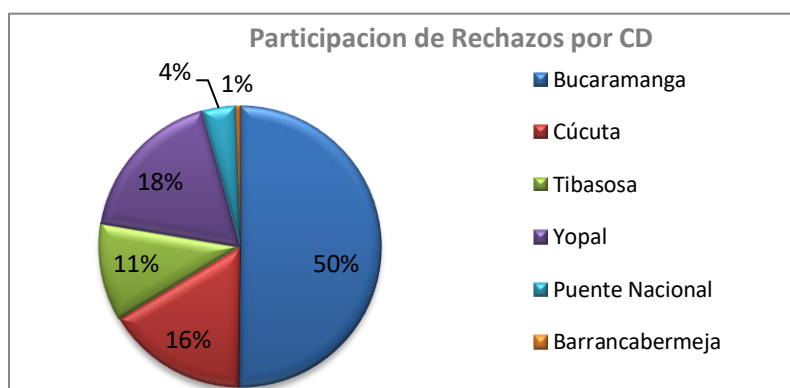
El primer informe es realizado con la herramienta Excel y con información emitida por el departamento de distribución, se pretende enviar de forma semanal al equipo de trabajo.

El propósito del informe es permitir tener una visión clara del comportamiento de rechazos en los clientes con el fin de que se logre generar planes de acción entre el equipo de trabajo. (Anexo a)

Este muestra al equipo el número de cajas rechazadas por día, semana y mes, divididos entre CD, razones, clientes y fechas efectuadas, está dividido en 3 partes, la primera es el informe general el cual se compone de 10 graficas.

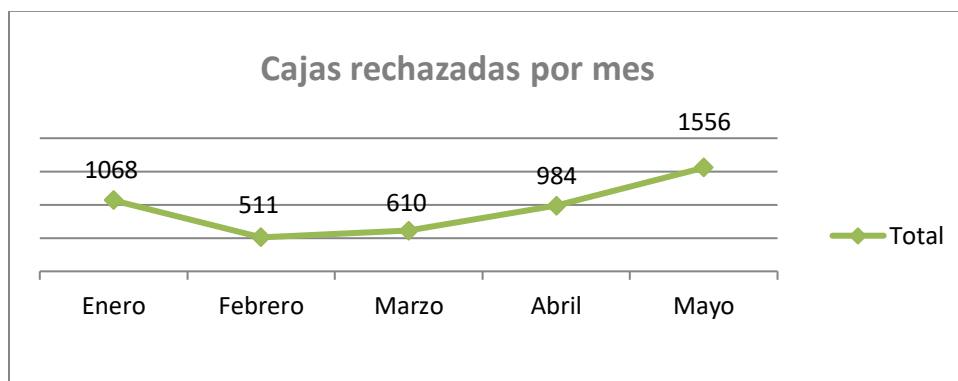
Inicia con el Grafico 1 viéndose el peso que representa cada Centro de distribución mostrando que Bucaramanga es el CD con mayor participación e rechazos con un 50%.

Grafico 3. Participación de Rechazos



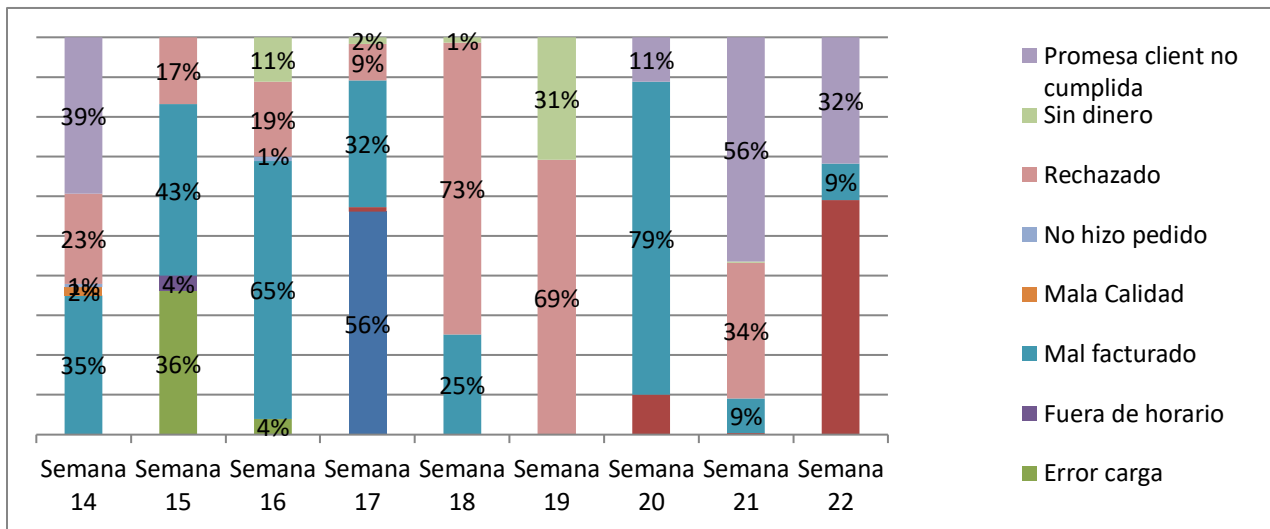
Seguido de esto el Grafico 2 registra el número de cajas totales que se rechazaron por mes, de igual manera se muestra una igual cambiando el intervalo a las últimas cuatro semanas.

Grafico 4. Cajas Rechazadas por mes



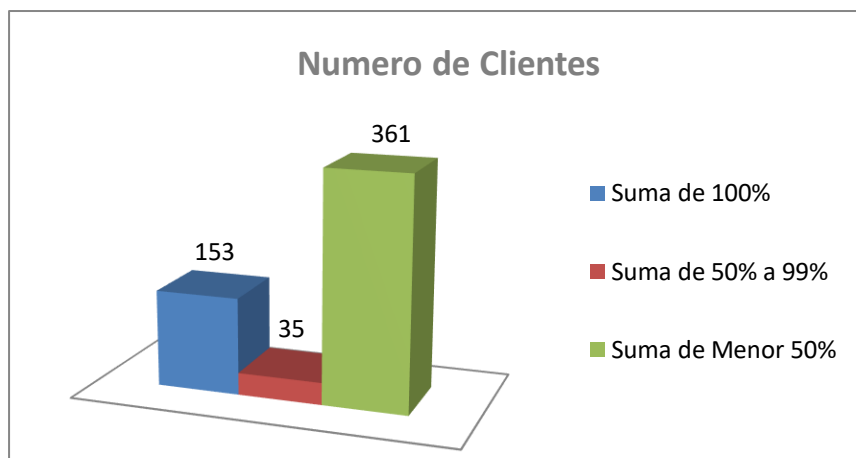
En segunda línea se muestra el comportamiento de las semanas frente a los motivos de rechazo, esta y todas las tablas presentadas en el informe pueden ser filtradas por unidad de negocio y cliente para facilitar la lectura de la misma.

Grafico 5. Comportamiento Semanal



El grafico 4 totaliza el número de clientes que tiene cada categoría, por ejemplo 361 clientes rechazan más del 50% de su pedido.

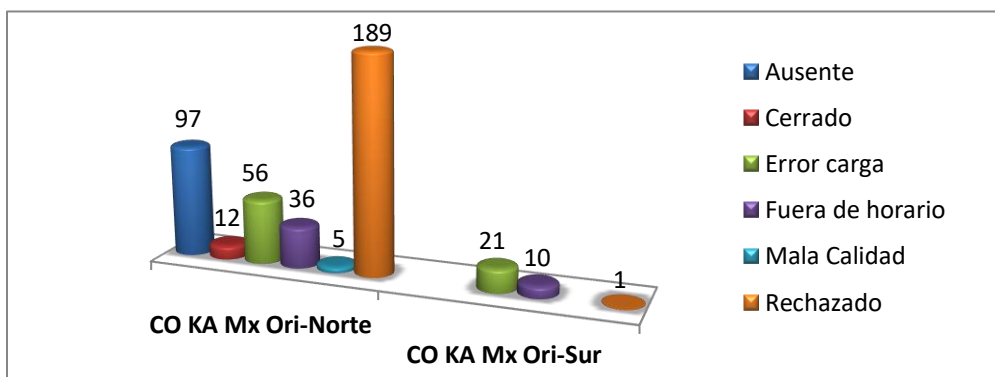
Grafico 6. Número de clientes



Esta primera parte termina con otras 7 graficas diseñadas de la misma forma que las anteriores, con diferentes variables relacionadas al tema principal y enlazado con filtros para facilitar su lectura. (Anexos c-i)

La segunda pestaña del informe se compone de 4 gráficos mostrando el comportamiento de las cadenas más importantes atendidas por la gerencia como Éxito, cencosud, olímpica, entre otros, divididas por unidades de negocio.

Grafico 7. Grupo Cencosud



Por último la tercera pestaña es el ranking por Sector COM evidenciando el total de cajas rechazadas por mes, incentivando la mejora continua e incluyendo la cultura ABInBev incrementando el resultado de indicadores medidos a la gerencia. (Anexo j)

El ranking comercial es visto por ABInBev como una estrategia de superación y es una excusa para motivar al personal y premiar con diferentes obsequios a los ganadores.

9.2 Preventa VS Zfact

Se le llama preventa al número de hectolitros (HL) planeados para entregar al día siguiente al cliente, y Zfact el número de hectolitros facturados.

Este informe es actualizado diariamente bajando la información de SAP y la alerta se emite enviando un cuadro por via Whatsapp a las 8:00 am por donde se evidencia la preventa para un determinado día y las causas de los hectolitros no planeados.

Tabla 4. Preventa

Fecha pref	28/05/2018		
Clase Doc	(Todas)		
Unidad de Negocio	Linea	Tipo	Hectolitros
CO KA Mx Ori-Norte	Cervezas	Globales + BBC	2,58
		Local Premium	43,619
		Mainstream	5,747
	Total Cervezas		51,95
	Maltas	Maltas	18,802
	Total Maltas		18,80
Total CO KA Mx Ori-Norte			70,75
CO KA Mx Ori-Sur	Cervezas	Globales + BBC	9,166
		Local Premium	4,261
		Mainstream	7,422
	Total Cervezas		20,849
	Maltas	Maltas	5,172
	Total Maltas		5,172
Total CO KA Mx Ori-Sur			26,02
Total general			96,77

En una segunda pestaña se confronta lo planeado con lo facturado para entregar, dando la alerta y posibilidad que los supervisores y mercaderistas puedan reaccionar durante el día para evitar el rechazo, buscando el pedido y logrando efectuar su entrega.

Los cortes en los cuales es apropiado enviar las alertas para que el personal alcance a tomar medidas son uno a las 12:00 pm y otro a las 4:00 pm.

Tabla 5. Preventa VS Zfact

Unidad de Negocio	Cliente	Nombre cliente	Hectolitros		Diferencia
			Paneados	Entregados	
CO KA Mx Ori-Norte	10407197	Exito San Mateo Cucuta Cv	4,643	0,15	-4,493
	10407219	Makro Cucuta	41,417	82,27	40,853
	10407233	Exito Avenida Quinta Cucuta	3,45		-3,45
	10471660	Exito Oriental Bucaramanga Cv		1,598	1,598
	10471696	Comfenalco Provenza	0,341	0,341	0
	10471721	Comfenalco Floresta	0,34	0,34	0
	10471722	Exito Bucaramanga Cabecera	0,356	0,356	0
	10471726	Exito Bucaramanga - La Rosita	0,356	0,356	0
	10471732	Comfenalco 27	0,34	0,34	0
	10471733	Comfenalco Giron Poblado	0,17	0,17	0
	10582578	Club Del Comercio B/Manga	0,58	0,58	0
	10958641	Exito Ocaña	6,454	2,558	-3,896
	11130688	Exito Express Santa Ana -737	0,752	0,15	-0,602
	11176294	Exito Express Aurora	0,09	0,09	0
	11203729	Exito Piedecuesta	0,12	0,12	0
	11319381	Comercializadora Montes 3	1,8		-1,8
	11352206	Cootracolt Concha Acustica		0,067	0,067
	11358075	Comfenalco Cañaveral	0,682	0,682	0
	11384287	Mercasur Centro		0,053	0,053
	11385928	Mercasur Satellite		11,58	11,58
	11511503	Oxxo Gaira	4,529	4,529	0
	11572387	Exito Express Floridablanca	0,15	0,15	0
	11598023	Mercaderia Cucuta	12,252	0,852	-11,4
	11662215	Koba Colombia Giron	17,1	17,1	0
	11666812	Montes Motilones	0,628	0,098	-0,53
	11757041	Innerworkings Cucuta	3,238	6,049	2,811
11774795	Makro Bucaramanga 19		0,513	0,513	
Total CO KA Mx Ori-Norte			99,788	131,092	31,304
CO KA Mx Ori-Sur			32,689	125,856	93,167
Total general			132,477	256,948	124,471

10. OTROS APORTES

10.1 Brújula KA

La brújula es un reporte donde se puede evidenciar la venta diaria por COM y Unidad de negocio de la gerencia comparándola con las ventas a la misma fecha del año anterior, promedios y con la meta propuesta para el mes.

Este fue creado con el propósito de mantener a toda la gerencia al día en sus números y así poder salir al mercado teniendo un panorama actualizado para cumplir y superar las respectivas metas, las cuales son modificadas cada mes respecto al mismo mes del año anterior.

De igual manera es punto de referencia para la compensación variable del equipo, ya que esta depende del cumplimiento en volumen, cobertura y distribución numérica.

Imagen 1. Volumen x Sector

		DIA			MES				AÑO				PROYECCIÓN					
Unidad Negocio	ZonaRepresentante	Dia Actual	Dia LY	Dif	Mes Actual	Mes LY	Dif.Mes	%Var.M	Año Actual	Año LY	Dif.Año	%Var.A	Prom.Act	Prom.Ant	Est.Cierre	Meta.	Dif. Meta	%Alc
CO KA Mx Ori-Norte	COM3BV	113	5	108	992	378	613	✓ 162%	8.744	9.764	-1.020	✗ -10%	165	63	4.297	2.037	-1045	✓ 211%
	COM3BW	43	11	32	260	145	115	✓ 79%	3.543	2.715	829	✓ 31%	43	24	1.126	765	-505	✓ 147%
	COM3BX	15	1	13	325	66	259	✓ 393%	2.256	1.477	779	✓ 53%	54	11	1.410	509	-184	✓ 277%
	COM3BZ	26	6	20	249	299	-49	✗ -17%	2.697	3.010	-313	✗ -10%	42	50	1.080	637	-388	✓ 170%
	COM3CA	12,7	2	11	57	47	10	✓ 20%	992	770	222	✓ 29%	9	8	247	280	-223	✗ 88%
Total CO KA Mx Ori-Norte		209	25	185	1.883	936	947	✓ 101%	18.232	17.735	498	✓ 3%	314	156	8.160	4.228	-2.345	✓ 193%
CO KA Mx Ori-Sur	COM2AM	264	15	249	867	449	418	✓ 93%	11.557	9.776	1.781	✓ 18%	144	75	3.756	2.654	-1787	✓ 142%
	COM2AV	14	3	10	134	40	94	✓ 239%	2.728	1.164	1.564	✓ 134%	22	7	580	569	-435	✓ 102%
	COM3BY	4	5	0	791	165	626	✓ 379%	5.098	4.956	142	✓ 3%	132	28	3.429	1.359	-568	✓ 252%
Total CO KA Mx Ori-Sur		282	23	259	1.792	653	1.138	✓ 174%	19.383	15.896	3.487	✓ 22%	299	109	7.765	4.582	-2.790	✓ 169%
Total general		491	48	444	3.675	1.589	2.086	✓ 131%	37.615	33.631	3.985	✓ 11,8%	612	265	15.925	8.810	-5.135	✓ 181%

Dias Habil 26
Dias Corri 6
Dias Falta 20

La imagen 1 y 2 muestran la primera y segunda pestaña del reporte donde se puede ver el volumen por sector COM y Unidades de negocio, de forma general o marca por marca, los semáforos generan focos y alertas para saber dónde se debe mejorar y poder cumplir con las metas propuestas para la gerencia.

La imagen 3 representa el seguimiento a la Distribución numérica (DN) que significa el número de clientes impactados por marca y tipo, dividido por COM y Unidad de negocio de forma general e individual.

Imagen 2. Volumen x Marca

ZonaRepresentante (Todas ▾)

Etiquetas de fila	Meta	Meta		% Cmpl
		Acumulada	Mes Actual	
Cervezas				
Mainstream				
Aguila	1.157	267	410	35%
Aguila Cero	585	135	10	2%
Aguila light	1.203	278	354	29%
-Bahia-		0		#iDIV/0!
Cola y Pola	626	144	24	4%
Costeña	0	0		#iDIV/0!
Costeñita	167	39	0	0%
Pilsen	721	166	139	19%
Póker	534	123	2.256	422%
Total Mainstream	4.994	1.152	3.192	64%
Worthmore				
BBC Lager	10	2	2	20%
Becks	168	39	7	4%
Budweiser	521	120	80	15%
Busch Light	83	19	1	1%
Club Colombia	1.054	243	150	14%
Club Colombia Negre	692	160	32	5%
Club Colombia Roja	719	166	38	5%
Club Colombia Trigo	529	122	19	4%
Corona Extra	578	133	69	12%

Unidad Negocio (Todas ▾)

Etiquetas de fila	Meta	Meta		% Cmpl
		Acumulada	Mes Actual	
Cervezas				
Mainstream				
Aguila	1.157	267	410	35%
Aguila Cero	585	135	10	2%
Aguila light	1.203	278	354	29%
Cola y Pola	626	144	24	4%
Costeña	0	0		#iDIV/0!
Costeñita	167	39	0	0%
Pilsen	721	166	139	19%
Póker	534	123	2.256	422%
Total Mainstream	4.994	1.152	3.192	64%
Worthmore				
Bacata Blanca		0		#iDIV/0!
BBC Lager	10	2	2	20%
Becks	168	39	7	4%
Budweiser	521	120	80	15%
Busch Light	83	19	1	1%
Cajica Miel	18	4	2	10%
Candelaria Clasica		0		#iDIV/0!
Chapinero Porter	3	1	1	31%
Club Colombia	1.054	243	150	14%
Club Colombia Negre	692	160	32	5%

Imagen 3. DN x Sector

Linea <input type="text" value="cervezas"/>		cervezas				Maltas			
unidad de Negocio	Sector	Meta.	Real.	%Cump	Falta	Meta.	Real.	%Cump	Falta
CO KA Mx Ori-Norte	COM3BV	26	30	115%	4	31	29	94%	-2
	COM3BW	63	55	87%	-8	62	50	81%	-12
	COM3BX	64	46	72%	-18	45	29	64%	-16
	COM3BZ	36	35	97%	-1	50	31	62%	-19
	COM3CA	53	41	77%	-12	1	1	100%	0
Total CO KA Mx Ori-Norte		242	207	86%	-35	189	140	74%	-49
CO KA Mx Ori-Sur	COM2AM	33	30	91%	-3	26	21	81%	-5
	COM2AV	51	34	67%	-17	25	17	68%	-8
	COM3BY	62	48	77%	-14	46	38	83%	-8
Total CO KA Mx Ori-Sur		146	112	77%	-34	97	76	78%	-21
Total general		388	319	82%	-69	286	216	76%	-70

Tipo2 <input type="text" value="Globales + BBC"/>		Globales + BBC				Local Premium			
unidad de Negocio	Sector	Meta.	Real.	%Cump	Falta	Meta.	Real.	%Cump	Falta
CO KA Mx Ori-Norte	COM3BV	129	59	46%	-70	93	93	100%	0
	COM3BW	95	57	60%	-38	159	120	75%	-39
	COM3BX	107	55	51%	-52	149	96	64%	-53
	COM3BZ	63	21	33%	-42	93	83	89%	-10
	COM3CA	70	54	77%	-16	103	88	85%	-15
Total CO KA Mx Ori-Norte		464	246	53%	-218	597	480	80%	-117
CO KA Mx Ori-Sur	COM2AM	47	45	96%	-2	89	57	64%	-32
	COM2AV	35	38	109%	3	83	73	88%	-10
	COM3BY	110	51	46%	-59	170	113	66%	-57
Total CO KA Mx Ori-Sur		192	134	70%	-58	342	243	71%	-99
Total general		656	380	58%	-276	939	723	77%	-216

Linea <input type="text" value="Mainstream"/>		Mainstream				Worthmore			
unidad de Negocio	Sector	Meta.	Real.	%Cump	Falta	Meta.	Real.	%Cump	Falta
CO KA Mx Ori-Norte	COM3BV	20	29	145%	9	38	28	74%	-10
	COM3BW	53	51	96%	-2	40	44	110%	4
	COM3BX	52	37	71%	-15	40	44	110%	4

Sector <input type="text" value="(Varios elementos)"/>			
Etiquetas de fila	Meta	Real	%Cump
Aguila	230	142	62%
Aguila Cero	139	46	33%
Aguila light	261	179	69%
Bacata Blanca	13		0%
BBC Lager	68	8	12%
Becks		7	#iDIV/0!
Budweiser	91	95	104%
Busch Light		4	#iDIV/0!
Cajica Miel	20	23	115%
Candelaria Clasica	14		0%
cervezas	388	319	82%
Cervezas Bot. 750cc	3	1	33%
Cervezas Lata		251	#iDIV/0!
Cervezas Lata 473cc	163	21	13%
Chapinero Porter	12	11	92%
Club Colombia	373	231	62%
Club Colombia Negra	174	118	68%
Club Colombia Roja	211	153	73%
Club Colombia Trigo		73	#iDIV/0!
Cola y Pola	188	123	65%
Cola y Pola Roja	191		0%
Corona Extra	328	148	45%
Coronita Extra	64	40	63%
Costeña	1		0%
Costeñita	3	1	33%

10.2 Competencia Vs Marcas

El informe de competencia vs marcas se creó con el fin de hacer un seguimiento al control de la competencia y asegurar que se está abordando a todos los clientes para no perder cobertura en el mercado.

Este se compone de varias tablas, la primera (Imagen 4) representa el número de clientes de la gerencia alineado con la cantidad de hectolitros (HL) que registra cada una de las marcas más fuertes de la competencia en un mes. Cada supervisor puede hacer seguimiento a sus clientes filtrando manejantes y no manejantes de las respectivas marcas, para comparar quienes son los que aún no están potencializados y los niveles de hl que se deben alcanzar.

Imagen 4. Clientes con competencia

CLIENTES CON COMPETENCIA									
Unidad De negocio	Manejo de Becks	Manejo de Budweiser	Manejo de Busch	SbcNombre					
CO KA Mx Ori-Norte	Manejante	Manejante	Manejante	IH LF Superme...					
CO KA Mx Ori-Sur	No Manejante	No Manejante	No Manejante	IH SF Cadena ...					
				IH SF C-Store					
Cliente	Codigo Cliente	HTLS Heineken	HTLS Coors	HTLS Otras	HTLS Becks	HLS Bud 250	HLS Bud 315	HLS Busch	
Alkosto Villavicencio	10471775	1,1418	0,1121	0	0,561	11,7	2,268	0	
Bodega Surtimax Porfia	11209850	1,1517	0	0	1,122	0	0	0	
Burger House Gourmet	11244392	0,1155	0	0	0	0	0	0	
Cajasan Condominio	10471689	0,0396	0	0	0	0	0	0	
Cajasan Los Andes	10471730	0,0792	0	0	0	0	0	0	
Cajasan Puerta Del Sol Bmanga	10471728	0,1617	0	0	0	0	0	0	
Carulla Primavera Urbana	11423907	0,8547	0	0	1,056	0,6	0	0	
Cinnamon Gourmet	10425233	0,1254	0	0	0	0	0	0	
	11185243	0,0594	0	0	0	0	0	0	
Colsubsidio Sup Villavicencio	11350318	0,3498	0,1239	0	0	0	0	0	
Comfenalco Cañaveral	11358075	0,231	0,06785	0	0	0	0	0	
Comfenalco Floresta	10471721	0,165	0,0354	0	0	0	0	0	

De acuerdo a planes de mercadeo la marca Heineken y Coors Light deben ser atacadas por Becks, las presentaciones de Budweiser y Busch Light respectivamente, con el propósito de controlar la competencia e introducir al mercado nuestras nuevas marcas.

Por esto las siguientes tablas del informe (Imagen 5) muestran el total de clientes impactados por la competencia y los que hacen falta por atacar de parte de la gerencia.

Imagen 5. Clientes a atacar

NUMERO DE CLIENTES-BECKS			
Etiquetas de fila	Clientes Heinenken	Clientes Becks	Dif
CO KA Mx Ori-Norte	57	34	-23
CO KA Mx Ori-Sur	22	13	-9
Total general	79	47	-32



NUMERO DE CLIENTES-BUSCH			
Etiquetas de fila	Clientes Coors	Clientes Busch	Dif
CO KA Mx Ori-Norte	31	20	11
CO KA Mx Ori-Sur	4	0	4
Total general	35	20	15



NUMERO DE CLIENTES-BUDWEISER 250			
Etiquetas de fila	Clientes Heinenken	Clientes Budweiser	Dif
CO KA Mx Ori-Norte	57	28	-29
CO KA Mx Ori-Sur	22	13	-9
Total general	79	41	-38



NUMERO DE CLIENTES-BUDWEISER 315			
Etiquetas de fila	Clientes Heinenken	Clientes Budweiser	Dif
CO KA Mx Ori-Norte	57	22	-35
CO KA Mx Ori-Sur	22	8	-14
Total general	79	30	-49



11. CONCLUSIONES

Según el diagnóstico se encontró que el factor interno influyente en el nivel de servicio es la comunicación que se tiene entre los televendedores y los representantes de venta que en algunas ocasiones no se comparte la misma información confundiendo al cliente por lo que los supervisores deben incluir estos dos entes como uno solo.

Satisfacer a todos los clientes es un proceso complicado y por el cual se debe trabajar día a día, cada uno tiene sus propias condiciones y es por esto que se debe estandarizar los procesos tratando de llegar a acuerdos que satisfagan tanto las necesidades del cliente como de la compañía.

La forma de bajar la información al equipo de trabajo es muy importante para que todos los planes se concreten y se cumplan los objetivos planteados, es por esto que se debe tratar de exponer los datos de forma visualmente dinámica y con datos concretos.

12. RECOMENDACIONES

La relación y convenio que se tiene entre la universidad y las empresas es de gran importancia y se debe mantener solida ya que esto ayuda al estudiante a fortalecer sus conocimientos adquiridos en la academia y vencer retos en la vida real antes de salir al mercado laboral.

Durante la carrera Universitaria es de gran importancia exponer al estudiante con casos de la vida real para resolver desde las diferentes áreas de la ingeniería industrial para crear en el una visión amplia y más real de las oportunidades que presentan las empresas actuales de nuestro país.

La continuidad y fortalecimiento del programa de los Núcleos integradores es vital para el éxito del futuro Ingeniero Industrial egresado de la UPB ya que pone retos e insita a crear soluciones creativas y sostenibles a problemas que son comunes en el entorno laboral y que ayudan al desarrollo industrial de la ciudad, departamento o país.

13. LISTA DE REFERENCIAS

Albretch k. (1888). La revolución del servicio. Obtenido el 18/02/18 de https://books.google.com.co/books/about/La_revoluci%C3%B3n_del_servicio.html?id=394oPwAACAAJ&redir_esc=y.

Bavaria S.A (2016). Acerca de nosotros. Historia. Obtenido el 05/02/2018 de <http://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/historia>.

Bavaria S.A (2016). Acerca de nosotros. Ser Parte AB InVeb. Obtenido el 05/02/2018 de <http://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/ser-parte-de-abinbev-bavaria..>

El plural (2017). El servicio de atención al cliente y sus ventajas. Obtenido el 15/02/18 de <https://www.elplural.com/economia/2017/04/06/el-servicio-de-atencion-al-cliente-y-sus-ventajas>.

Gómez D. (2013). Análisis Del Indicador De Agotados De Mercancía En Góndola En Colombia. Obtenido el 18/02/18 de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/141/An%C3%A1lisis%20del%20indicador%20de%20agotados%20de%20mercanc%C3%ADa%20en%20g%C3%B3ndola%20en%20Colombia.pdf?sequence=1>.

Gómez D. (2017). Los 5 niveles de servicio y la consecuente reacción del cliente. Obtenido el 29/04/2018 de <http://bienpensado.com/5-niveles-de-servicio/>.

López M. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. El buzón de Pacioli. Obtenido el 18/02/18 de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Negocios (2009). Bavaria cumple 120 años. Economía. EL ESPECTADOR Obtenido el 05/02/2018 de <http://www.elespectador.com/impreso/articuloimpreso133841-bavaria-cumple-120-anos>.

Pérez J. (2014). Definición de Rechazo, Obtenido el 15/02/2018 de <https://definicion.de/rechazo/>.

Perez J. (2014). Definición de devolución, obtenido el 29/04/2018 de <https://definicion.de/devolucion/>.

Portafolio (2017). El servicio al cliente se vuelve a 'rajar' en el país. Obtenido el 18/02/18 de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-no-estan-colmando-expectativas-de-los-clientes-505479>.

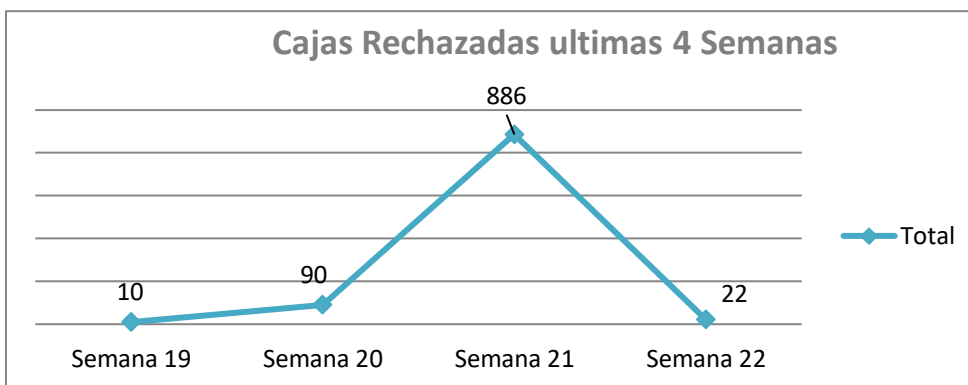
Wikipedia (2018). Cadenas de Supermercados, Obtenido el 29/04/2018 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado>.

14. ANEXOS

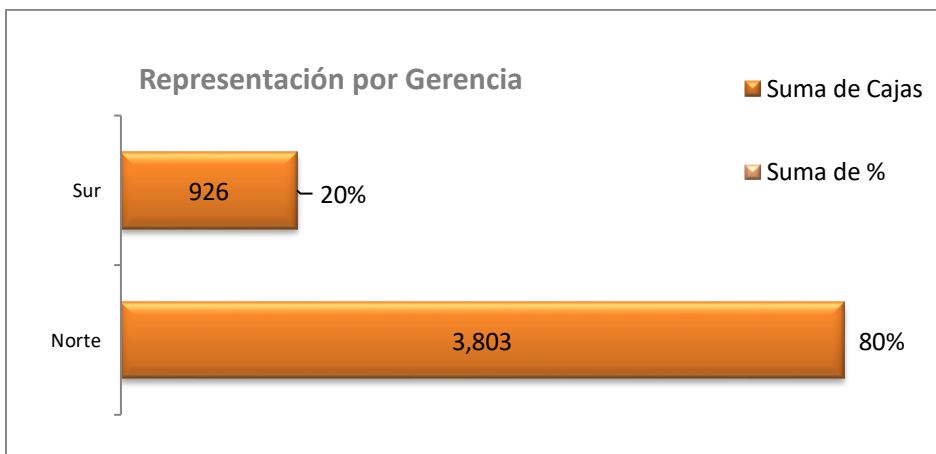
Anexo a. Informe seguimiento de rechazos (Libro de Excel)

Anexo b. Informe de Preventa Vs Zfact (Libro Excel)

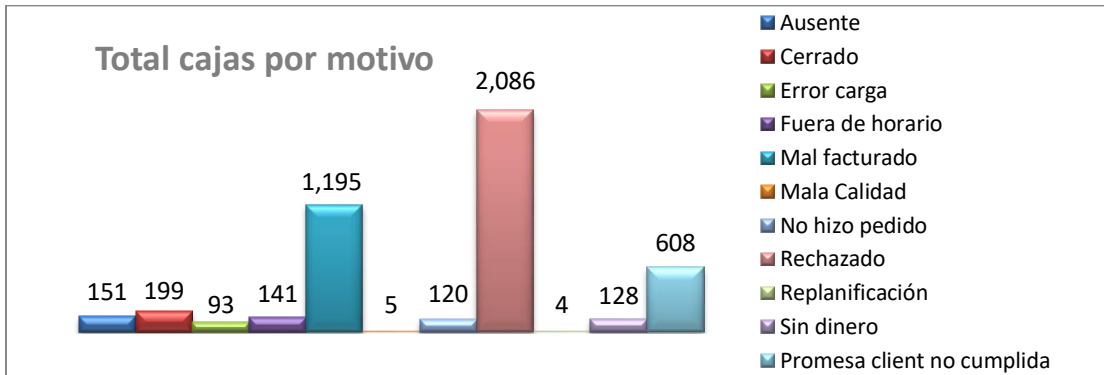
Anexo c. Cajas rechazadas últimas 4 semanas



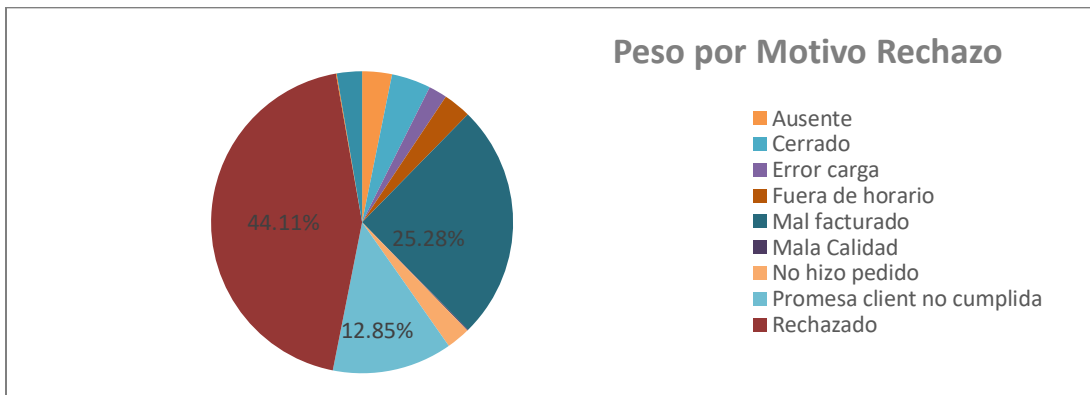
Anexo d. Representación por Gerencia



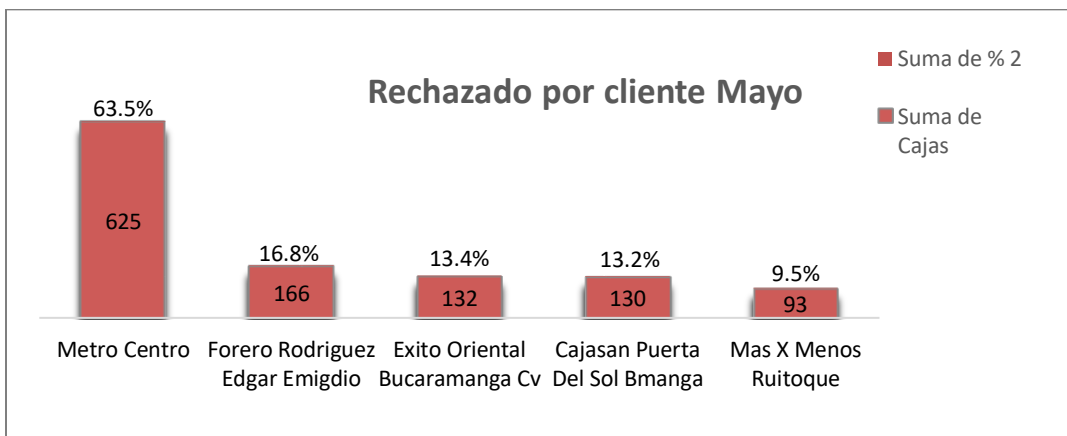
Anexo e. Total cajas por motivo



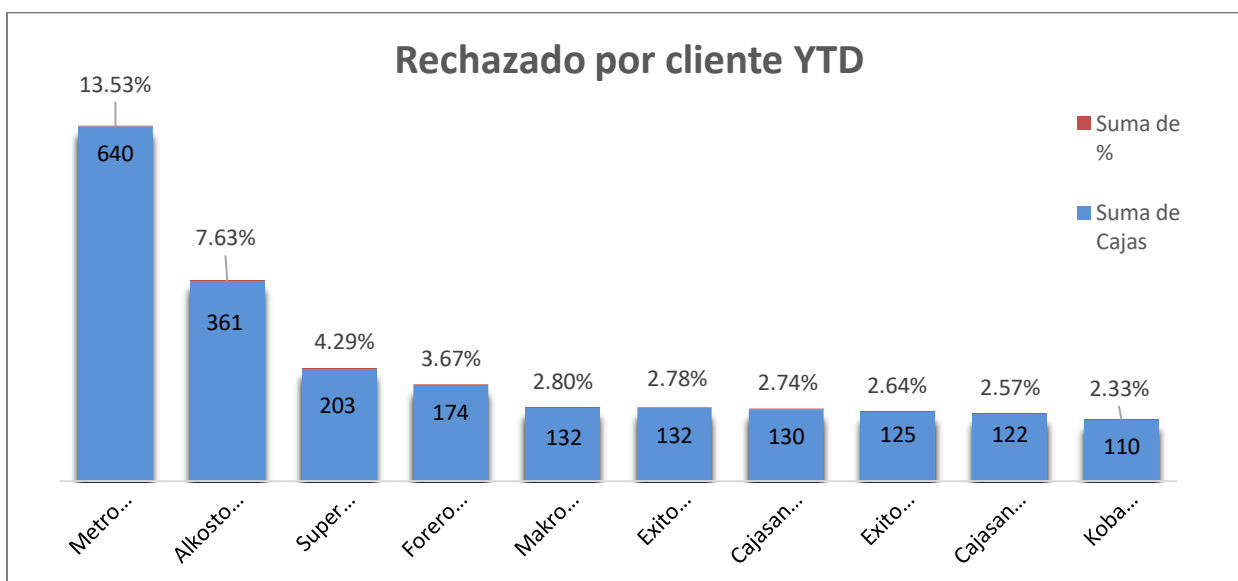
Anexo f. Peso por motivo rechazo



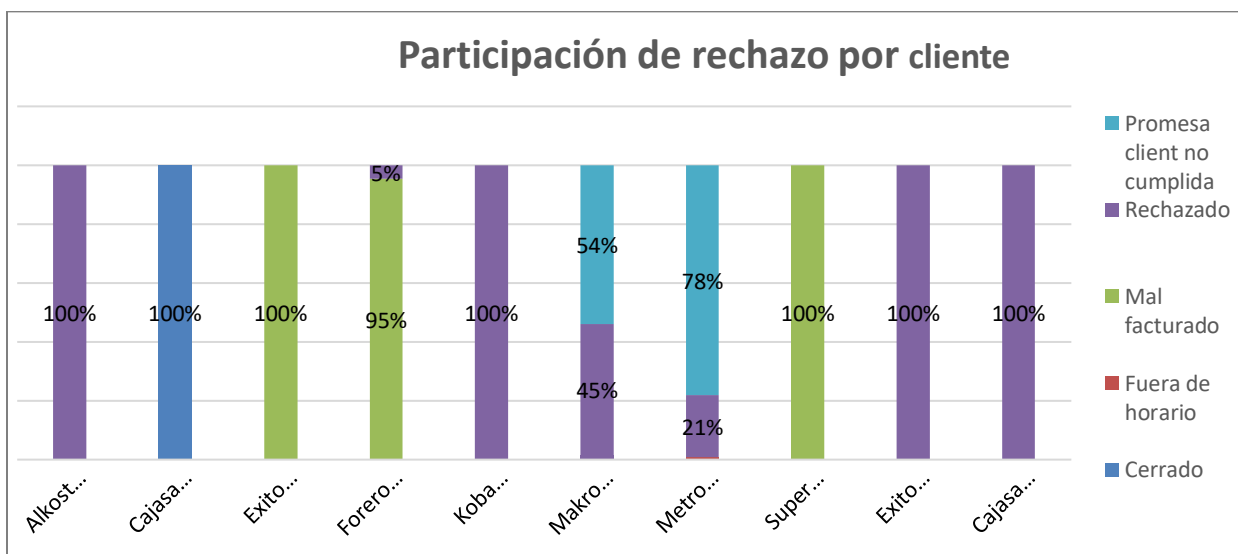
Anexo g. Rechazado por cliente Mayo



Anexo h. Rechazado por cliente YTD



Anexo i. Participación de rechazo por cliente



Anexo j. Ranking

RECHAZOS- KA REGIONAL ORIENTE

MES

Marzo

Abril

Mayo

Semana

Semana 18

Semana 19

Semana 20

Unidad de negocio	Sector	Nombre	Suma de Cajas
CO KA Mx Ori-Norte	COM3BV	Fabian Tarazona	909
CO KA Mx Ori-Norte	COM3BW	Tatiana Cristancho	309
CO KA Mx Ori-Norte	COM3BX	Ligia Villamizar	330
CO KA Mx Ori-Norte	COM3CA	Maira Salazar	7
CO KA Mx Ori-Sur	COM3BY	Sandra	1
Total general			1556

