



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**EJECUTIVO DE CUENTA CLAVE PARA  
EMPRESA TRANSNACIONAL DE  
CONSUMO MASIVO EN EL ÁREA DE  
DESARROLLO DE NEGOCIOS**

**INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES**

Que para obtener el título de

**Ingeniero Mecatrónico**

**P R E S E N T A**

Mario Basurto Amezcua

**ASESOR DE INFORME**

Dr. Jesús Manuel Dorador González



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2021

# Índice

<b>GLOSARIO Y LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>CONTEXTO DEL ÁREA: CUSTOMER BUSINESS DEVELOPMENT (CBD) – DESARROLLO DE NEGOCIOS CON CLIENTES .....</b>	<b>3</b>
OBJETIVO DE CBD.....	3
PERFIL DE LA POSICIÓN EN CBD .....	3
ORGANIGRAMA (SIN NOMBRES NI NÚMERO DE ROLES POR POSICIÓN, POR CUESTIONES DE CONFIDENCIALIDAD).....	4
<b>PROYECTO EN CBD .....</b>	<b>5</b>
INTRODUCCIÓN.....	5
MI POSICIÓN .....	5
INTERACCIÓN MULTIFUNCIONAL .....	6
ETAPAS EN MI POSICIÓN .....	7
<i>Etapa 1: Conocimiento del Cliente y Formato.....</i>	<i>7</i>
<i>Etapa 2: Análisis histórico del negocio entre la empresa y el cliente.....</i>	<i>10</i>
<i>Etapa 3: Contacto con cliente.....</i>	<i>11</i>
<i>Etapa 4: Alinear objetivos y obtener resultados .....</i>	<i>12</i>
RECLUTAMIENTO .....	23
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>25</b>

## **Glosario y lista de abreviaturas**

**CBD:** *Customer Business Development* - Desarrollo de Negocios con Clientes (Área de ventas).

**CMK:** *Consumer & Market Knowledge* – Área de conocimiento del mercado y del consumidor.

**Cuenta Clave**<sup>1</sup>: Es aquel cliente (empresa), que es importante por características que influyen directamente en el desarrollo presente y futuro de la empresa. Esta influencia puede estar relacionada con las ventas, rentabilidad o posición estratégica organizacional. Por ser una cuenta clave, se requiere que tenga un trato especial y dependiendo del tamaño de la organización se le asigna una persona o grupo de personas para que la atiendan de forma enfocada. El cargo de la persona que atiende se denomina “Key Account Executive – Ejecutivo de Cuenta Clave” o simplemente “KAE”, y para las cuentas de más responsabilidad o peso de negocio, o para varias cuentas clave, están los “Key Account Manager – Gerente de Cuenta Clave” o simplemente “KAM”, que tienen a su cargo uno o varios KAEs en ocasiones.

**Formatos del cliente:** En el reporte se menciona que hay diferentes formatos del cliente (La empresa de autoservicios internacional que se menciona como “mi cliente”). Los formatos son los diferentes grupos de tiendas, clasificados por “formatos” como los formatos: Bodegas grandes, bodegas chicas, supermercado, hipermercado, son algunos formatos que puede tener una cadena de autoservicios en México.

**KAM**<sup>2</sup>: Key Account Manager - Gerente de Cuenta Clave. Es la persona del Departamento de Ventas que tiene la responsabilidad de gestionar las cuentas (de clientes) clave de la empresa a nivel gerencial. En ocasiones, tienen ejecutivos que le reportan.

**KAE:** Key Account Executive - Ejecutivo de Cuenta Clave. Es la persona del Departamento de Ventas que tiene la responsabilidad de gestionar las cuentas (de clientes) clave de la empresa a nivel ejecutivo.

**Scorecard (Cuadro de mando o tablero de registro)**<sup>3</sup>: Un cuadro de mando es un conjunto de indicadores de manera organizada que aportan información resumida e inteligente al usuario para saber el comportamiento y dirección del negocio, con el fin de facilitar la toma de decisiones y control.

---

<sup>1</sup> <http://anur.blogspot.mx/2012/04/que-es-un-key-account-o-cuenta-clave-en.html> consulta en 2016

<sup>2</sup> <https://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/comercial/key-account-manager-quien-es-y-cuales-son-sus-funciones/> 2017

<sup>3</sup> [http://www.stratebi.es/todobi/Ago11/Como\\_hacer\\_un\\_Cuadro\\_de\\_Mandos\\_Stratebi.pdf](http://www.stratebi.es/todobi/Ago11/Como_hacer_un_Cuadro_de_Mandos_Stratebi.pdf) 2016

**SKU<sup>4</sup>:** *Stock-Keeping Unit* - Es un código único que se asigna en una empresa a un producto para identificarlo. Sirve para hacer un seguimiento de su inventario.

**Artículo agotado:** Cuando un artículo está ausente en el anaquel y en bodega, es decir, si no hay inventario, se dice que está agotado.

**Artículo sin rotación:** Producto que no presenta ventas, puede tener inventario, pero al no venderse se dice que no tiene rotación. En algunos casos el producto no tiene ventas porque no se exhibe en anaquel, sino que se tiene en la bodega.

**CEDIS:** Abreviación de Centro de Distribución.

## **Introducción y Objetivo**

En este informe presento las actividades profesionales que desempeñé en una compañía transnacional, dentro del área de Desarrollo de Negocios con Clientes (Ventas), en el puesto que ocupé como becario con responsabilidades de Ejecutivo de cuenta para un formato de tiendas (bodegas de tamaño chico) de una cadena de autoservicios internacional como mi cliente durante ocho meses, de diciembre de 2013 a agosto de 2014. Realicé análisis de ventas en valor (pesos MX) y volumen (piezas) de las marcas de la compañía, negociaciones con uno de los gerentes de compras de la cadena, intervenciones para ampliar el portafolio de las marcas de la empresa; actividades para mejorar el abasto, reducir agotados, mejorar la rotación de los productos, elaboración de “scorecards” (cuadro de mando), entre otras actividades para lograr los objetivos que me presentaron en la compañía para hacer crecer el negocio entre la empresa y mi cliente.

El objetivo de este Reporte de Actividades Profesionales es comunicar cómo la formación que tiene un ingeniero le brinda y desarrolla habilidades que son herramientas para poder desempeñar cargos gerenciales diversos; cualidades como la capacidad analítica, liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento estratégico para solucionar problemas e innovar, y la capacidad de seguir aprendiendo para llevar a cabo proyectos gerenciales multifuncionales, donde se trabaja con varias áreas de una compañía para obtener resultados que impacten positivamente en diferentes industrias.

---

<sup>4</sup> <https://help.one.com/hc/es/articles/115005585169--Qu%C3%A9-es-un-SKU-Referencia-de-Almac%C3%A9n>- 2017

## **Contexto del área: Customer Business Development (CBD) – Desarrollo de negocios con Clientes<sup>5</sup>**

### **Objetivo de CBD**

Establecer y mantener una relación productiva con nuestros clientes para alcanzar los objetivos de negocio (en ventas, utilidades, participación de mercado, entre otros), y al mismo tiempo proveer un mayor valor de nuestras marcas a los consumidores.

La estrategia es influenciar y dar respuesta eficiente al consumidor con las mejores prácticas para alcanzar metas comunes, crecimiento de volumen, utilidades y crecimiento en espacio en anaquel, entre otros para La Empresa y nuestros clientes.

### **Perfil de la posición en CBD<sup>6</sup>**

El perfil de esta área se destaca por entender las necesidades de los demás, ser capaz de desarrollar soluciones estratégicas, y entregar resultados por medio de planeación, comunicación e influencia destacables.

En CBD se desarrollan las habilidades de venta estratégica a través de la construcción de relaciones colaborativas y diversas con miembros de equipos multifuncionales para desarrollar soluciones correctas para los consumidores, y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

El concepto CBD fue desarrollado inicialmente por La Empresa. En el pasado el departamento de ventas a través de un representante de ventas negociaba con el departamento de compras de su cliente y además se relacionaba con diferentes departamentos tales como: Logística, pagos, comercialización, almacén, tienda, etc. Lo que daba como resultado que cada interlocutor tenía diferentes objetivos, lenguaje y mediciones, lo que generaba una relación compleja y de corto plazo.

Hoy, el departamento de Desarrollo de negocios con Clientes (CBD) compone la estrategia con la que llegamos al comercio, lo que en el pasado constituyó el departamento de ventas es hoy una función que se realiza dentro de CBD.

CBD constituye un esfuerzo multifuncional cuyo objetivo mutuo es ganar en el largo plazo. En donde personal de diferentes funciones dentro de La Empresa trabajan en los equipos

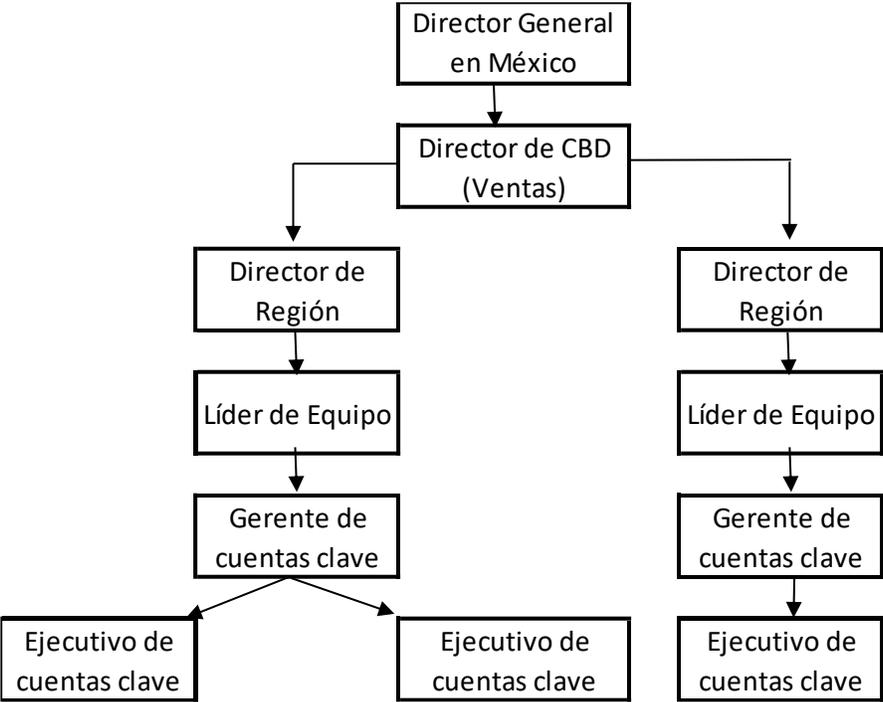
---

<sup>5</sup> [http://we.experiencepg.com/home/customer\\_business\\_development\\_cbd\\_sales.html](http://we.experiencepg.com/home/customer_business_development_cbd_sales.html) mayo 2015

<sup>6</sup> [http://we.experiencepg.com/home/customer\\_business\\_development\\_cbd\\_sales.html](http://we.experiencepg.com/home/customer_business_development_cbd_sales.html) mayo 2015

de CBD, y se relacionan de manera directa con el personal del cliente que conforma su contraparte de acuerdo a la función que se trate.

**Organigrama (sin nombres ni número de roles por posición, por cuestiones de confidencialidad)**



Por temas de confidencialidad presento este organigrama representativo, sin nombres ni número de posiciones por rol, donde tomé el rol de Ejecutivo de cuentas clave, para la cuenta (o cliente), reportando a un KAM o gerente de cuenta. Tomé este rol como becario, pero con las mismas responsabilidades que un Ejecutivo de tiempo completo excepto en el tiempo que trabajaba, que era menor.

En mi posición, yo negociaba los fondos monetarios con gerentes de la empresa, quienes eran responsables de la cadena de autoservicios a nivel total formatos, cada uno en diferentes categorías de la empresa. Yo pedía los fondos para invertir en promociones y actividades con mi cliente. En mi negociación con los KAMs, les presentaba análisis de venta incremental por producto que se traería para el formato (bodegas chicas) de la cadena de autoservicios. El formato de la cadena de autoservicios donde yo era responsable representaba diferentes porcentajes de negocio para las categorías a nivel total cadena por lo que influir en las decisiones de ejecución de catálogo y promociones en mi cliente era un rol crítico de mi trabajo.

## **Proyecto en CBD**

### **Introducción**

En el 2013 estaba cursando mi séptimo semestre de la carrera, y decidí aceptar la propuesta como becario de “medio tiempo” en una empresa transnacional, empresa con reputación de ser buena empresa entre compañeros y profesores.

En esta compañía hay diferentes áreas donde se puede trabajar, como ingeniería, finanzas, logística, compras, marketing, estudio de mercado y del consumidor, desarrollo de negocios de clientes, entre otras. Los procesos de reclutamiento en la empresa son confidenciales, pero es importante señalar que en la empresa no se recluta a una persona para un área en específico según la carrera que haya estudiado, sino por el perfil y habilidades que se tiene.

En mi caso, un compañero de la Facultad que ya se encontraba laborando en la empresa me invitó a un seminario del área de “desarrollo de negocios con cliente (CBD)” que impartían empleados de la empresa de esta área en una de las facultades de la UNAM en octubre de 2013. En este seminario identifiqué que esta área me interesaba para trabajar en la compañía, a pesar de que al inicio yo buscaba entrar en el área de ingeniería, en la planta, pensando que podría aprender de la empresa y de negocios, y teniendo como opción cambiarme después a ingeniería, además de que las vacantes de ingeniería en ese momento iban a tardar más en abrirse, por lo que decidí primero intentar entrar en esta área. Pensé que en esta área podría aplicar las habilidades que adquirí y desarrollé a lo largo de mi vida académica y personal, que podría perfeccionarlas y desarrollar otras habilidades que me ayudarían a crecer profesionalmente de forma integral.

Al terminar el seminario, tomé la decisión de trabajar en CBD y apliqué al proceso de reclutamiento. Pasé las etapas del proceso y comencé a trabajar el 16 de diciembre de 2013 en la empresa dentro del área de CBD como ejecutivo de cuenta clave en el equipo encargado de los negocios con una cadena de autoservicios internacional que se encuentra en toda la República Mexicana.

### **Mi posición**

Mi responsabilidad como ejecutivo de cuenta clave fue hacer crecer el negocio entre la empresa y mi cliente. Mi cliente es uno de los formatos que conformaban a los supermercados y bodegas de la cadena de autoservicios internacional, el formato de “Bodegas de tamaño chico”, que contaba en el 2013 con alrededor de 860 tiendas en México.

Mi objetivo era incrementar las ventas de nuestras marcas en mi cliente, en valor (pesos MX) un 15% adicional contra el año anterior, e incrementar un 10% en volumen (piezas). Para lograr esto, diseñé e implementé una estrategia para vender un portafolio de marcas

adecuado y eficiente en las 860 tiendas del formato, es decir, un portafolio de artículos que fueran los que le trajeran más ventas para el cliente y para nosotros (la empresa).

En esta posición yo era responsable de todas las negociaciones con el área de compras del formato de bodegas chicas de la cadena de autoservicios, de las once categorías que manejábamos como compañía. Mi punto de contacto fue el Gerente de compras de este formato de bodegas chicas y su asistente. Las categorías y las marcas que manejamos con mi cliente durante mi tiempo en la posición fueron:

1. Detergentes de ropa: cuatro marcas, varios productos.
2. Cuidado del Cabello: cuatro marcas, varios productos.
3. Tintes para Cabello: una marca.
4. Suavizantes: una marca.
5. Detergentes lavatrastos: una marca.
6. Papel higiénico: una marca.
7. Cuidado Oral: tres marcas.
8. Rastrillos: dos marcas.
9. Cuidado Femenino: dos marcas.
10. Cuidado Personal: tres marcas.
11. Desodorantes: una marca.

Iniciando mi período como ejecutivo de cuenta clave, analicé el desempeño en ventas de nuestros productos, los que teníamos catalogados en ese entonces en las 860 tiendas. Evalué también, cuáles artículos que no estaban en mi cliente, serían buenos candidatos para catalogarlos; cuáles artículos ya catalogados no tenían buen desempeño, y cuáles artículos era necesario sustituir por mejores propuestas.

### **Interacción Multifuncional**

Como mencioné, los gerentes de cuentas clave de las categorías eran los responsables de los fondos monetarios para las marcas, por lo que primeramente realicé un análisis de catálogo por categoría con los beneficios y proyecciones de venta incrementales que traería cada artículo seleccionado para presentar y convencer a los KAMs de las diferentes categorías de la cadena de autoservicios de apoyar con los fondos monetarios e intervenciones necesarias para catalogar y sustituir los artículos que propuse. Una vez alineada la estrategia con los ejecutivos de cuentas clave, elaboré y presenté la venta conceptual (como presentación de PowerPoint) de mis propuestas de catálogo al gerente de compras de mi cliente y a su asistente.

Adicionalmente, con mi análisis identifiqué áreas de oportunidad en el abasto, por lo que me involucré con el área de logística para buscar opciones que monitorearan, previnieran pérdidas, y aseguraran el abasto a mi cliente.

## **Etapas en mi Posición**

### ***Etapas 1: Conocimiento del Cliente y Formato***

En esta primera etapa aprendí sobre mi cliente, los artículos que se venden, su venta promedio mensual, participación en ventas de las categorías, consumidor y características del formato.

Paso 1 - Conocer a mi cliente: el formato de bodegas chicas de la cadena de autoservicios internacional.

Para conocer a mi cliente tomé entrenamientos que me proporcionó la empresa para conocer las categorías en las que participa la compañía a nivel nacional, el mercado mexicano, los diferentes tipos de consumidor que existen en nuestro país; entendiendo a qué tipo de consumidor va dirigido y da servicio cada formato de la cadena de autoservicios. Cada formato de esta cadena, está destinado a diferentes segmentos de la población por nivel socioeconómico, por lo tanto, las características de cada formato son diferentes entre ellas. Me capacitaron también en el manejo de los productos de los centros de distribución a las tiendas y el comportamiento de venta de los productos en los diferentes formatos.

De los entrenamientos y de la información que analicé, aprendí características del formato de mi cliente y sus tiendas: tamaño de las tiendas, venta mensual promedio a total cadena y por sucursal, número de tiendas y aperturas por año, número de artículos que se venden por categoría, ticket promedio, el porcentaje de espacio utilizado para vender productos en el anaquel para nuestras marcas, etc. También aprendí sobre el tipo de consumidor específico de este formato de bodegas, su ingreso promedio mensual, y su comportamiento de compra.

El ticket promedio en mi cliente es el más bajo de todos los formatos de la cadena de autoservicios. El ticket promedio de compra es la cantidad de dinero que gastan en promedio los consumidores que van a las tiendas de mi cliente por viaje (por ticket de compra). En mi cliente este era alrededor de \$55 pesos MXN en ese entonces, de los más bajos entre los formatos de la cadena de autoservicios.

En esta etapa también aprendí sobre los productos de cada una de las marcas que vendemos, y sobre los productos que nos hacen competencia de otras marcas. Para esto, fui a diferentes tiendas de mi cliente, a conocerlas físicamente y conocer los artículos de las

categorías en las que participamos, así como su organización en los anaqueles, y en qué otros lugares se exhiben los productos: islas, aretes, cabeceras, etc.

Dentro de las capacitaciones también tomé el entrenamiento para conocer los “Fundamentales de venta”. Los fundamentales de venta son los principios para vender productos y maximizar su venta; la venta es el motor de los negocios. Los cuatro Fundamentales de venta son:

1. Distribución: Es el número de tiendas en donde se tiene catalogado nuestro producto. Se mide con porcentaje del total de tiendas del mercado o del cliente. E.g. El detergente premium de 1 Kg está en las 860 tiendas de mi cliente que era el 100% de sus tiendas, que cumplía con la distribución objetivo por ser artículo top.
2. Anaquel: Que el producto esté exhibido en el anaquel con el acomodo correcto. El acomodo correcto lo tomamos con base en investigaciones de cómo compran los consumidores. El acomodo debe ser intuitivo y sencillo para el consumidor para facilitar e impulsar la compra, además de tener sentido con la participación de ventas de cada marca y artículo.
3. Precio y promoción: Cada artículo debe tener su precio correcto claramente señalado, para que impulse la venta. El precio debe diseñarse para cubrir con los costos de fabricación y logística, y dar margen a quien lo fabrica y quien lo vende, además de tomar en cuenta los precios de la competencia en el mercado. Por su parte la promoción es una actividad para incentivar la compra del producto por cambios en el precio u otro tipo de ofertas que sean atractivas para el consumidor.
4. Mercadeo: Actividades en el punto de venta (tiendas), para aumentar las ventas, las principales son:
  - a. Tener exhibiciones adicionales (fuera del anaquel) como islas, aretes, cabeceras.
  - b. Colocar material que promocióne o señalice beneficios u ofertas del producto, como danglers, stoppers, cenefas.

En la empresa aprendí a medir estas cuatro variables. La tarea de medición fue imprescindible en mi trabajo como responsable de mi cliente, para evaluar numéricamente el desempeño de nuestros productos en estas tiendas.

Para consolidar esta etapa, hice un análisis del desempeño de todos nuestros artículos en mi cliente. El análisis lo realicé por medio de un scorecard que construí. Los scorecards (cuadro de mando o tablero de registro) son un conjunto de indicadores numéricos con base en los objetivos de la empresa que en conjunto nos muestran el resultado de un

periodo determinado.<sup>7</sup> En este scorecard que diseñé, medí las ventas por marca y por artículo para saber su desempeño de dos maneras:

1. Desempeño contra tendencia: razón (en porcentaje) de las ventas del período actual (mes/trimestre/semestre) ante el período inmediato anterior. E.g. ventas de marzo contra las de febrero del mismo año.
2. Desempeño contra año anterior: razón (en porcentaje) de las ventas de período actual entre el mismo período del año anterior. E.g. ventas de enero entre enero del año anterior.

Después de la interpretación del Scorecard, utilicé el principio de Pareto para analizar los artículos que hacen el 80% de la venta de la empresa en mi cliente.

Clasifiqué los artículos en tres casos con mi análisis:

1. Artículos con buen desempeño: Son aquellos que presentaron al menos 3% de crecimiento en ventas contra el año anterior (e.g. un artículo que vendió más de \$103 en marzo del 2014 contra \$100 en marzo del 2013). Identifiqué algunas razones por las cuales esos artículos mejoraron sus ventas; las principales razones que cumplían fueron las siguientes, y en general cumplían varias de estas:
  - a. Mantener el precio correcto.
  - b. Promociones correctas por temporadas.
  - c. Contar con exhibiciones adicionales.
  - d. Tener abasto mayor al 95% (considerado muy buen abasto para productos).
2. Artículos con mal desempeño: Artículos con ventas menores que las que tuvieron el año anterior. Las causas principales que identifiqué para un mal desempeño fueron:
  - a. En los meses del año anterior hubo promociones que ya no aplicaron en este año.
  - b. Catalogación de un producto similar de diferente versión; como detergente premium en polvo de diferentes tamaños. Así las ventas se “dividen” por existir más variedad (por ejemplo: Si hay detergente premium de 1 kg en tienda, y se cataloga detergente premium de 2 kg, entonces bajarán las ventas del detergente premium 1 kg a causa de esta nueva catalogación). A este efecto le llamamos “canibalización” de un producto.
  - c. Incrementó bastante el precio de un artículo en comparación con artículos similares de la competencia o en comparación con el precio del año pasado.

---

<sup>7</sup>[http://canter.mx/sites/default/files/Un%20ejemplo%20sencillo%20de%20%2522Balanced%20Scorecard%20522\\_0.pdf](http://canter.mx/sites/default/files/Un%20ejemplo%20sencillo%20de%20%2522Balanced%20Scorecard%20522_0.pdf) mayo 2015

- d. Abasto insuficiente en tiendas (Menor a 95%).
  - e. Canibalización entre marcas de la empresa. Por ejemplo, si la oferta de detergente premium en detergentes era mejor a la del detergente de gama media, el consumidor puede optar por pagar menos con la otra marca.
3. Artículos estables: En este caso los artículos tenían ventas iguales a las del año anterior o hasta 3% más en ese periodo. En este caso, evaluaba si podía aplicar alguna táctica para mejorar la venta de estos artículos y se convirtan en artículos con buen desempeño.

Para obtener las ventas de cada artículo en cada una de las tiendas de mi cliente, hice uso de una página web de la cadena de autoservicios. En esta página sólo tienen acceso empleados y proveedores de la cadena, donde podemos descargar información sobre ventas en valor (pesos MXN) y piezas que tiene la cadena en sus diferentes formatos para nuestras marcas. Otro tipo de información que se puede obtener es:

- Días de inventario: Son el número de días que en promedio cada artículo permanece en inventario antes de ser vendido.<sup>8</sup>
- Proyecciones de ventas en sistema: Proyección de la demanda futura expresada en términos de dinero y unidades a vender. Es un proceso para calcular los volúmenes de venta de un producto o grupo de productos en un periodo específico.<sup>9</sup>
- Producto en transcurso (o tubería): Son los productos comprados que están siendo transportadas al lugar de entrega que se acordó entre vendedor y comprador.

Con la información descargada de la página pude realizar mi Scorecard, y así analizar el desempeño de los artículos de mi cliente y también de otros formatos como de la cadena de autoservicios para evaluar otros artículos que pudieran ser candidatos para catalogar en mi cliente.

### ***Etapa 2: Análisis histórico del negocio entre la empresa y el cliente.***

En esta etapa ya había finalizado el primer análisis, el del desempeño de nuestras marcas y las mediciones del scorecard que elaboré. Por lo que continué con una evaluación de los 4 fundamentales de las marcas en mi cliente.

Distribución: En diciembre del 2013, cuando tomé la posición, teníamos un total de 48 artículos catalogados con estatus de resurtibles en las tiendas de mi cliente. Lo primero que hice en esta etapa fue analizar históricamente el portafolio que habíamos manejado con el cliente para saber cuáles fueron los mejores meses de nuestro negocio con ellos, y los

---

<sup>8</sup> <http://www.gestiondeoperaciones.net/inventarios/que-es-y-como-se-calcula-los-dias-de-inventario/> marzo 2016

<sup>9</sup> <http://www.ipm.com.pe/glosariomktg.htm> marzo de 2016

artículos que habíamos manejado. Identifiqué que hubo periodos donde tuvimos más de 60 artículos catalogados. En esta etapa identifiqué cuáles de los artículos fueron los de mejor desempeño para volver a catalogarlos o encontrar algún artículo similar.

En esta etapa también busqué artículos que vendiéramos en otros tipos de tiendas, y que pudieran desempeñar bien para el tipo de consumidor de mi cliente. Por lo que me dieron acceso a una lista de artículos que vendíamos en tiendas de conveniencia y cercanía tipo OXXO, Seven Eleven, etc.; así como a tiendas mayoristas y tiendas pequeñas tipo “changarros”. Esto ya que el consumidor de algunos “changarros” o tiendas de conveniencia tiene comportamientos de compra parecidos a los de mi cliente.

Esta etapa consistió en tres puntos fundamentales:

1. Identificar artículos con excelente desempeño en meses anteriores que ya no estuvieran catalogados, para volver a catalogarlos si es que aún existían. Si ya no producíamos estos artículos, entonces se continuaba con el siguiente punto.
2. Buscar algún artículo que fuera lo más similar al artículo de desempeño excelente. Por ejemplo: Si el detergente con más ventas fue un detergente de gama media de 1.2 kg con aroma a flores a \$25, buscaba uno similar; por ejemplo, un detergente de gama media de 1 kg con aroma silvestre a \$24 era una opción adecuada.
3. Identificar los artículos que se venden en tiendas similares a las de mi cliente que cumplan con características del formato y que buscan sus consumidores. i.e.: Precio, tamaño, calidad, margen, etc.

Detrás de este análisis, identifiqué alrededor de veinticinco artículos que fueron una muy buena opción para catalogar, y elaboré las presentaciones de la venta conceptual por categoría para convencer al cliente de su catalogación.

### ***Etapa 3: Contacto con cliente.***

Las personas con las que tuve contacto para las catalogaciones, negociaciones y presentaciones de los productos de las marcas de la empresa fueron el gerente de compras de mi cliente y su asistente. Mi primer contacto con ellos fue a través de un compañero de la empresa, que en ese momento era gerente de cuenta clave de las categorías de Papel y Cuidado Femenino para la cadena de autoservicios.

En las presentaciones que elaboré para el cliente, enfatice los beneficios que le traerían al negocio: incluí proyección de ventas de los artículos y la venta incremental a nuestro portafolio en la categoría a la que pertenecían. Para estas primeras presentaciones pedí el

apoyo de algunos compañeros, gerentes de cuenta clave de las categorías, para aprender de sus negociaciones y experiencia; para esto seguí los siguientes pasos:

1. Mostré a mis compañeros KAM correspondientes la oportunidad que teníamos de catalogar artículos que había identificado detrás de mis análisis. Les compartí la información que había trabajado y la razón del porqué esos artículos eran los mejores a catalogar en mi cliente.
2. Alineé que las condiciones comerciales fueran las correctas según la estrategia corporativa con el KAM de la categoría correspondiente.
3. Hice las presentaciones en PowerPoint.
4. Una vez preparada la presentación, la revisaba junto con el gerente para pulir detalles y estar alineados en lo que se iba a presentar.
5. Presentamos la propuesta de nuevas catalogaciones que iban a traer ventas incrementales a mi gerente de compras.

Posteriormente, tuve juntas semanalmente con el gerente de compras y su asistente para monitorear el desempeño de nuestro negocio, identificar las áreas de oportunidad, y solucionarlas para hacer crecer nuestro negocio. El lugar de las juntas fue en las oficinas generales de la cadena de autoservicios en la ciudad de México.

Detrás de estas acciones, de mi análisis y presentaciones al cliente, se catalogaron 16 artículos nuevos (o sustituciones) en mi cliente, que contribuyeron a obtener ventas incrementales de +39% en valor (Pesos Mexicanos) contra los 6 meses inmediatos pasados (tendencia), a mi ingreso en la compañía.

#### ***Etapa 4: Alinear objetivos y obtener resultados***

En esta sección detallaré cómo negocié con mi cliente la catalogación de los artículos, llegando a acordar nuestros objetivos, así como los resultados que obtuvimos.

Para negociar la catalogación de productos en las tiendas de la cadena de autoservicios, es necesario llevar presentaciones donde se demuestre el impacto positivo y beneficios cuantificables a la corporación que traerán las propuestas expuestas. Por esta razón para prepararme, tomé los entrenamientos de negociación, de venta persuasiva, de presentaciones efectivas, y otros entrenamientos para poder elaborar una presentación eficaz de los artículos que potencialmente traerían beneficios tanto a mi cliente como a la empresa.

Fueron varias juntas para mejorar nuestro portafolio en las tiendas del formato, ya que mi cliente me siguió pidiendo más información sobre los artículos y pruebas de su desempeño. Una objeción frecuente que me comunicó, fue que el espacio de anaqueles de las tiendas de mi cliente era muy reducido para los artículos que recomendaba, y le preocupaba poder elegir los artículos más rentables para ese espacio. Esta preocupación era un problema real, ya que las tiendas de mi cliente son más pequeñas que los supermercados comunes, por lo que se tiene menos espacio para las marcas y sus productos. Por esta razón, en las negociaciones debía ser muy acertado con argumentos claros, para demostrarle a mi cliente por medio de los análisis, que nuestros productos en la empresa eran la mejor opción a corto y largo plazo para su espacio en anaqueles y para las exhibiciones extras (cabeceras principalmente).

Para que un artículo le convenciera al gerente de compras, necesitaba que se cumplieran ciertos puntos y de información concreta. A continuación, detallo los requisitos que mi cliente necesitaba, mencionando en cada punto, partes de las experiencias en las negociaciones y juntas:

#### **Requisito 1: Conocer el producto**

Una propuesta fue catalogar cuatro detergentes:

- Dos artículos nuevos del detergente multiusos: gramajes de 1 kg y de 2 kg, de una nueva versión con aroma diferente, que la compañía recién había sacado al mercado.
- Los otros 2 artículos eran sustitución de las versiones que teníamos ya catalogadas del aroma original por un cambio de imagen, tamaño y fórmula en estos artículos: Cambio de gramaje de 1.2 kg a 1 kg, y de 2.4 kg a 2 kg.

El cambio fue estratégico porque los artículos que antes manejábamos de 1.2 y 2.4 kg tenían una densidad menor, y esto representaba una desventaja frente a las otras marcas de detergentes multiusos; ya que nuestro detergente multiusos de 1.2 Kg se veía del mismo tamaño que el de otros detergentes de este tipo que eran de 1 kg, como marcas *de la competencia*. Al igual que el de 2.4 kg se veía igual al de 2 kg de estas marcas, que al final se tradujo en que vendíamos más volumen por menos precio.

Esta información la presenté a mi comprador, y apliqué la siguiente dinámica para la venta conceptual del producto. En la junta le llevé 3 envases iguales con contenidos diferentes:

- 1 kg del nuevo detergente multiusos nuestro,
- 1 kg del detergente multiusos de la competencia,
- y 1.2 kg del antiguo detergente multiusos nuestro.

En esta dinámica les di a elegir a mi comprador y a su asistente, uno de los 3 detergentes en los botes que eran iguales. Les comenté que los 3 costaban lo mismo, y eligieron, naturalmente el que parecía tener más volumen, que fue nuestro nuevo detergente multiusos de 1 kg, ya que, por el cambio de densidad, fue el que más volumen ocupaba.

Esa dinámica fue todo un éxito, ya que el resultado fue la sustitución de estos 2 artículos de marca de nuestro detergente multiusos, y la catalogación de los otros 2 nuevos detergentes de la misma marca que tenían aroma especial. Les presenté el precio, margen y las condiciones comerciales y les mostré cuánto era la venta proyectada mensualmente, de acuerdo al peso de la subcategoría de detergentes multiusos y al incremento de detergentes nuevos cuando se catalogan en otro formato parecido de la misma cadena de autoservicios. Adicional, otro dato positivo fue recordar que el consumidor de mi cliente prefería más los detergentes multiusos que consumidores de otras cadenas y formatos. Este es un ejemplo del punto mencionado: “Conocer bien el producto”.

**Requisito 2: Los beneficios para el cliente** – Al vender un producto, se venden los beneficios que estos brindan al cliente. En la empresa se buscaba beneficiar al consumidor y al cliente. El cliente y el consumidor son diferentes tipos de personas:

Consumidor: Persona que utiliza el producto.

Cliente: Persona que compra el producto o productos de la empresa, en nuestro caso, la cadena de autoservicios, es el cliente, y el comprador de la cadena es su representante, que puede o no utilizar el producto. Lo que busca en un producto es algún beneficio para su empresa y para él: que le ayude a llegar los objetivos que tiene en su posición, como venta, utilidad, etc.

En el área de CBD, no se busca sólo satisfacer la necesidad del consumidor, ya que en esta área no se diseñan los productos, sino que principalmente se busca satisfacer las necesidades del cliente, en mi caso, el comprador de la cadena o formato. Los compradores tienen diferentes objetivos que deben de cumplir en sus posiciones para beneficiar a su empresa, entre estos están:

- Aumentar la utilidad: obtener más ganancias con los productos que catalogan en sus tiendas.
- Aumentar las ventas (en valor): Vender más pesos que en los períodos anteriores con los productos que catalogan en sus tiendas, con el fin de tener más participación de mercado.
- Aumentar las ventas (en volumen): Vender más piezas que en los períodos anteriores con los productos que catalogan en sus tiendas, con el fin de tener más participación de mercado en volumen/piezas.

- Aumentar el Ticket Promedio: Una definición más formal de este indicador es “Valor de compra por cliente”, y lo que indica es cuánto compran los clientes de tu tienda por registro, promediado en cierto lapso.”<sup>10</sup>

En la siguiente situación presento algunos beneficios a mi cliente:

Para vender suavizantes, presenté la propuesta del suavizante floral de 800 ml, y el suavizante libre enjuague floral 3L. Le expliqué al comprador los beneficios de catalogar los dos. Por un lado, el artículo con menor cantidad de producto (800 ml) tenía dos beneficios:

1. Vendía más piezas por tener un precio más accesible al consumidor, es decir aumentaría la venta en volumen.
2. Este artículo tenía mayor margen que los de mayor cantidad de producto, lo que ayudaba a aumentar la utilidad.

Por otro lado, el beneficio de catalogar el de 3L, era vender más pesos por cada pieza vendida, lo que ayudaría a aumentar el ticket promedio de la categoría.

Al catalogar ambos artículos se seguiría la estrategia de atacar varios beneficios para el cliente y satisfacer las necesidades de dos tipos de consumidores: Los que buscan artículos más accesibles y los que prefieren llevarse artículos con más producto, con menor precio por mililitro.

**Alineación de objetivos:** Una vez que mi cliente decidía catalogar un nuevo producto, establecíamos objetivos para medir su desempeño:

1. Medir semanalmente la venta del artículo.
2. Medir semanalmente la cantidad de agotados en tiendas.

Los objetivos requerían de trabajo de ambas partes ya que el cliente debía de garantizar pedir producto en su sistema para todas sus tiendas que lo requerían, que eran suministradas por medio de sus Centros de Distribución (CEDIS). El primer pedido de un producto nuevo catalogado se acordaba entre el comprador de mi cliente y el KAM, en este caso, conmigo. Después cada tienda pediría diferente volumen de producto en diferentes semanas de forma resurtible, ya que cada semana iba variando la venta, y cada CEDIS distribuiría a las diferentes tiendas. Así se aseguraba la existencia de producto en el piso de venta de cada tienda de mi cliente, sin caer en productos agotados. Por nuestra parte como

---

<sup>10</sup> <https://gerenciaretail.com/2015/06/06/como-calculo-el-ticket-promedio/> 2016

compañía debíamos asegurar que se entregara la cantidad de producto necesario en los tiempos indicados. El proceso donde yo intervenía con el área de logística fue el siguiente:

Al catalogarse un nuevo artículo en tiendas del cliente, yo comunicaba a la persona encargada de la logística de la empresa, la necesidad de realizar un análisis de cuántas piezas o cajas era necesario surtir a la cadena por tienda, y a qué CEDIS distribuirlos. Yo le compartía la siguiente información:

- Número de piezas por caja
- Presentación en líquido o polvo
- Categoría a la que pertenecía
- Precio
- Gramaje o tamaño, etc.

Con esta información, la persona encargada de la logística realizaba dos acciones para poder realizar el análisis y así calcular el surtido de piezas por tienda:

1. Buscaba si el artículo estaba catalogado en algún otro formato de la cadena de autoservicios, como los otros formatos de Bodega o Supermercado. Si no estaba catalogado en ningún formato de la cadena de autoservicios, identificaba algún producto similar para poder compararlo con el artículo en cuestión, y así realizar la proyección de ventas.
2. Teniendo un artículo de comparación podía por medio de métodos de logística y los conocimientos que tenía del comportamiento y venta de las tiendas de mi cliente, realizar una proyección de cuántas piezas o cajas serían necesarias por tienda. Más adelante, yo debía darle seguimiento si se hacía alguna promoción por temporada, es decir, si planeaba hacer un descuento o promoción a algún producto en una fecha, debía revisarlo con el comprador para que se pidiera más producto para esa fecha, para tener suficiente abasto.

La **temporada** es un lapso, ya sean días, semanas o meses, en que se vende más un tipo de artículo. Por ejemplo: Los tintes para el cabello tienen su temporada en mayo y diciembre; por el día de las madres y por fiestas de Navidad presentan más ventas que en otros meses. Los rastrillos y productos de afeitado tienen una temporada alrededor de la semana del día del padre. Los productos para enfermedades de vías respiratorias, tienen su temporada en los meses de invierno, por los cambios de temperatura; así como la temporada de pilas es Navidad y día de Reyes, entre otras. En las temporadas se observa un incremento de ventas de estos productos.

Continuando con el punto de alinear objetivos, acordé con el gerente de compras de mi cliente las mediciones del desempeño de cada artículo por medio de sus ventas semanales que observamos en mi Scorecard. El cliente me pidió adicionalmente un resumen donde pudiéramos observar el desempeño de los diez principales artículos de nuestra compañía con ellos, observando este desempeño contra el año anterior, también contra el 2012 (dos años atrás) y contra tendencia. Aquí un ejemplo sin las ventas reales por cuestiones de confidencialidad:

Ranking	Prime Ítem Desc	Ítem Nbr	Ventas en la semana XY	Ix vs tendencia	Ix vs 2012 AVG	Ix vs 2013
1	Suavizante ropa NAT 800	1338525	\$X	116	N/A	N/A
2	Detergente ropa gama media 2K	1339071	\$X	103	N/A	N/A
3	Detergente multiusos 1 K	1327036	\$X	102	199	176
4	Papel de baño 4 rollos	430288	\$X	102	85	77
5	Lavatrastes LIMON 900ml	1335380	\$X	103	73	208
6	Lavatrastes LIMON 800GR	1329686	\$X	104	103	104
7	Detergente multiusos 1K	1341430	\$X	102	N/A	N/A
8	Detergente ropa gama baja 900 G	1393682	\$X	76	172	135
9	Detergente ropa gama media 1 KG	1381488	\$X	99	262	25
10	Detergente ropa gama alta 2 K	1353971	\$X	65	N/A	N/A

Tabla 1. Scorecard de desempeño de ventas semanal de top diez artículos

Por medio del resumen y del Scorecard semanal evaluamos y analizamos la venta de cada uno de los artículos, de las marcas, y de las categorías. En mi scorecard observábamos cuáles artículos, marcas y categorías estaban impulsando el crecimiento del negocio, y cuáles lo frenaban. Con esa información tomábamos decisiones para mejorar. Si un artículo empezaba a bajar su desempeño, evaluábamos la razón detrás del decrecimiento.

Adicionalmente de las juntas y la alineación de objetivos, surgió un punto en el que también tuve una intervención:

1. Evitar los agotados, es decir, evitar que no hubiera producto en las tiendas, y
2. Falta de rotación de los productos en la tienda.

Abajo el significado de los dos conceptos:

- **Artículo agotado:** Artículo que está ausente en el anaquel y en bodega, es decir, si no hay inventario en una tienda se dice que está agotado.
- **Artículo sin rotación:** Producto que no presenta ventas, pero puede tener inventario. En algunos casos el producto no tenía ventas porque no se exhibía en anaquel, aun cuando tenía inventario (producto en la bodega). En estos casos el problema es que el personal de la tienda no sacaba el producto de la bodega para exhibirlo en anaquel.

Para medir estos puntos utilicé Retail Link. Adicional a la capacitación que tuve, investigué cómo bajar de la base de datos de esta página la información necesaria para medir estos factores por semana, por tienda y por región. Investigué la información, y con esta, diseñé otro scorecard, cuyo propósito fue conocer los agotados en las tiendas de mi cliente. Al diseñar este nuevo scorecard, decidí complementarlo, y que también se mostraran los artículos sin rotación por tienda. El objetivo al mejorar estas medidas (los agotados, y la falta de rotación en las tiendas), era que crecieran las ventas de los artículos involucrados.

Por esta razón fue que me dediqué a entender cómo podía utilizar la información de Retail Link para lograr detectar cuándo teníamos agotados, y cuándo falta de rotación teniendo inventario. Con el conocimiento que adquirí de esta herramienta, logré compartir semanalmente el scorecard donde se identificaban en todas las tiendas los agotados que más impactaban al negocio y mostrar en cuáles de sus tiendas se presentó falta de rotación teniendo inventario. Así se midió el impacto en venta perdida por artículo y por marca que revisé periódicamente con el área comercial de mi cliente. Como consecuencia de estas mediciones, el gerente de compras de mi cliente, junto con nosotros en la empresa, tomamos acciones para corregir los agotados y rotación, y así mejoró el desempeño de los artículos medidos. Las acciones que se tomaron fueron dos:

1. El comprador tomaba de mi Scorecard las principales tiendas con baja rotación que tenían inventario y enviaba semanalmente un mail a las tiendas con este problema para que revisaran si les faltaba exhibir el producto.
2. Agotados: El comprador pedía al área de Resurtido que se realizara pedido de más producto para las tiendas con agotados.

Para diseñar este scorecard de agotados y artículos con falta de rotación realicé los siguientes pasos:

**Agotados:** Como mencioné, un agotado, es la falta de un artículo en una tienda. Para identificarlos, descargaba información de cada artículo en cada tienda desde Retail Link. Bajaba información de cuáles artículos eran resurtibles en cuáles tiendas, y sus ventas. También bajaba la información del producto en tránsito, es decir, del producto que se encontraba en algún punto cuando se transporta de las plantas de la empresa a los CEDIS, y de los CEDIS a las tiendas. Si era un producto resurtible, que había tenido ventas, debía de tener órdenes para que se mandaran a tiendas, o ya producto en tránsito. Si no se reflejaban ventas en la última semana de un producto, y no tenían órdenes ni cajas de producto en tránsito, y sí estaba resurtible, entonces teníamos un problema de agotados.

**Falta de Rotación:** Para medirla, descargaba de Retail link el número de piezas que se tenían en inventario en cada tienda de los artículos que teníamos. También descargaba la bandera de si eran resurtibles, y las ventas de las últimas 3 semanas. Si el artículo era resurtible en las tiendas, tenía inventario (más de 5 piezas en tienda), y no había tenido ventas en las últimas tres semanas, entonces ese artículo no tenía rotación.

Estas dos variables las medí al inicio para todos los artículos, realizando el archivo (scorecard) en Excel, y juntando las tiendas por distritos. Los distritos son ocho, y cada distrito tenía aproximadamente más de cien tiendas. Para que el archivo funcionara en la toma de decisiones, decidí también realizar un resumen del desempeño de los “Top artículos” para medir su rotación y agotados, y así enfocarnos en las principales oportunidades en el negocio.

Mis managers me propusieron, al igual que en muchos análisis, enfocarme en el llamado “Pareto” u “80-20”. Este tipo de análisis plantea enfocarse en el 80% del negocio de mayor relevancia, como lo “top SKUs”, que nos hacen la mayor parte de la venta. Es cuestión de prioridades, ya que la información es mucha y primero me enfocaba en lo que tenía más impacto para el negocio. Por lo que, con retroalimentación y guía, pulí los detalles, hasta llegar a comunicar el resumen de los scorecards de la siguiente forma:

Abajo parte del reporte real que enviaba cambiando los datos por cuestiones de confidencialidad.

**A) Semáforo del desempeño de los TOP SKUs:**

Anexo venta máxima y la venta promedio en el archivo de Excel. Se observa una tendencia positiva esta semana de quincena con **+ 12 pts** vs la semana anterior y **+ 8 pts** vs. la quincena anterior en los top SKUs.

Ranking	Prime Ítem Desc	Ítem Nbr	Ventas en la semana XX	Ix vs tendencia	Ix vs 2012 AVG	Ix vs 2013
1	Suavizante ropa NAT 800	1338525	\$X	104	N/A	N/A
2	Detergente ropa gama media 2K	1339071	\$X	108	N/A	N/A
3	Detergente ropa gama baja 900 G	1393682	\$X	101	167	107
4	Papel de baño 4 rollos	430288	\$X	116	101	90
5	Detergente multiusos 1 K	1327036	\$X	103	194	142
6	Detergente ropa gama media 1 KG	1381488	\$X	106	276	34
7	Detergente lavatrastes LIMON 800GR	1329686	\$X	107	107	210
8	Detergente lavatrastes LIMON 900	1335380	\$X	102	72	227
9	Detergente multiusos 1K	1341430	\$X	104	N/A	N/A
10	Detergente ropa gama alta 1 KG	1353971	\$X	110	86	81

Tabla 2. Scorecard de desempeño de ventas semanal de top diez artículos

- Se sustituyó la medición del detergente gama alta 2Kgs por el código de 1Kg que reporta mejores ventas debido a la terminación del descuento del detergente gama alta 2KGs.

#### Conclusiones:

- Detergente de lavatrastes: actualmente tenemos solamente un código en polvos y otro en líquidos. Sus ventas vs 2012, aun en RB no son suficientes para crecer. Se hizo la sustitución de 900ml por 750ml. Adicional, se sugiere **incrementar el catálogo con 2 códigos: Artículo de limón 300ml (código de entrada a la categoría), y Artículo "power clean" 750ml (Extensión de línea más vendida en formato de bodegas grandes).**

- B) Inventario perpetuo** (adjunto TODAS las tiendas sin exhibir los códigos). Se observa una reducción a 818 combinaciones. Este resultado vs el mes pasado significa una **mejora del 42% y vs la semana pasada de un 7%**. Como perspectiva empezamos en mayo con 2400 combinaciones y esta mejora de exhibición ha beneficiado **7%** la venta de las 2 categorías: Cuidado del Cabello, y Navajas y Rastrillos

Códigos con mayor oportunidad de rotación (venta en número de tiendas por semana vs total de tiendas con producto con inventario):

Alcance # tiendas	MDSE Category INTL	Prime Ítem Desc	Ítem Nbr	Tiendas con venta Semana 201423	Semana 201424	Semana 201425	Nivel de Abasto a 7d
872	RASURADO	Rastrillo para hombre 3 navajas	294879	551	554	576	99.7%
872	RASURADO	Rastrillo hombre 2 navajas	281512	557	568	573	99.3%
863	CUIDADO DEL CABELLO	Shampoo 400g	262700	349	332	392	99.0%
863	CUIDADO DEL CABELLO	Shampoo 2N1 restauralet	224351	459	448	455	99.7%

Tabla 3. Scorecard de rotación y abasto por artículo

Las principales tiendas con el principal problema y sin avance desde la semana pasada:

Store Nbr	Store Name	Región
1296	TIENDA X	AB
3609	TIENDA X	XY
1217	TIENDA X	AB
1255	TIENDA X	XY
1274	TIENDA X	AB
1744	TIENDA X	XY
1990	TIENDA X	AB
2195	TIENDA X	XY
2229	TIENDA X	AB
2563	TIENDA X	XY
2748	TIENDA X	AB
2749	TIENDA X	XY
3208	TIENDA X	AB

Tabla 4. Scorecard de rotación y abasto por tienda

Con este resumen semanal, junto con el scorecard completo adjunto, podíamos tomar decisiones y ejecutar acciones acertadas para atacar las oportunidades que teníamos en las diferentes categorías de nuestro negocio. Las acciones que se tomaron cada semana fueron:

**Rotación:** El gerente de compras y su asistente mandaban dos correos para disminuir la falta de rotación. Uno, personalizado para los gerentes de las principales tiendas que tenían el problema de “inventario perpetuo”, para que se exhibiera el producto. Otro general con indicaciones para disminuir este problema (rotación) al resto de las tiendas.

El archivo, estaba dividido por distritos, poniendo el nombre del Director distrital, quien era responsable de todas las tiendas de ese distrito, y el gerente de cada tienda o conjunto de tiendas. Para mejorar este problema de la rotación, le di prioridad a las siguientes categorías: Champús (Cuidado del cabello), y Rastrillos (Rasurado) que eran las que tenían mayor problema y tenían mucho peso en ventas.

En el Scorecard mostraba por cada distrito el número de combinaciones de artículos en tiendas que les faltaba rotación. Así como la tienda de cada distrito que obtuvo la máxima venta de los artículos evaluados, y el promedio de venta por tienda de estos artículos. Por lo que el gerente de compras de mi cliente y su asistente mandaban esta información a los directores distritales, para que supieran la tienda y nombre del gerente de la tienda donde se tenía el problema de agotados o rotación.

**Agotados:** Gracias a las acciones conjuntas entre logística, y nosotros del área comercial, continuamente fue mejorando el abasto hasta llegar a niveles en las tiendas por arriba del 95%. Logística enviaba su reporte de abasto, y yo el de agotados a mis compradores, logrando accionar ambas partes.

Dentro de la evaluación que realizábamos para mejorar el desempeño de los artículos considerábamos los siguientes criterios:

- Falta de rotación – Revisábamos la parte de rotación en el scorecard.
- Agotados – Revisábamos el nivel de abasto de ese artículo.
- Falta de exhibiciones adicionales (cabeceras, islas): En este caso le pedía esta información a mi cliente, ya que ellos llevaban un registro de qué meses se exhibía cada producto en estas exhibiciones adicionales. Podía ser el caso de que un artículo había tenido muy buen desempeño porque le habían asignado exhibiciones adicionales, o que en otros meses las hubiera tenido y ahora no. Así valorábamos la posibilidad de continuar proporcionándole exhibiciones adicionales a ese artículo. En estos casos era una negociación, ya que mi cliente solicitaba alguna promoción

para ese artículo. La combinación de un artículo en promoción, con exhibiciones adicionales al anaquel, traía un alto porcentaje de ventas incrementales.

- Falta de promociones: Al igual que con las exhibiciones, podía darse el caso de que algún artículo hubiera tenido menos promociones que el período pasado, o bien que las promociones fueron menores, causando menor impacto, por lo que evaluábamos activar una promoción.
- Sustituciones: se presentaron casos en los que no se catalogaba un artículo, sino que se sustituía, ya que, por diferentes cuestiones, se evaluaba que era mejor un nuevo artículo para reemplazar a otro. Este es el caso del detergente lava trastes de 900 ml que teníamos. Esta marca estaba bajando su desempeño, ya que la principal competencia tenía tamaños de 400 ml y 800 ml. Nuestro artículo de 900 ml era de mayor tamaño y de mayor precio. Muchas consumidoras compraban versiones más pequeñas con menor precio para hacer rendir su dinero, por esta razón se sustituyó este artículo por el Limón de 750 ml, siendo más pequeño y con precio más accesible para la consumidora de este tipo de tiendas.

Una actividad adicional para intervenir en la falta de rotación de los productos fue la visita a tiendas. Por medio de mi Scorecard de agotados y de falta de rotación elegíamos las tiendas del Distrito Federal con mayor incidencia en esta medida para visitarlas e investigar la razón de la falta de rotación.

En mis visitas a las tiendas de mi cliente, preguntaba al gerente de la tienda por qué no se exhibía el producto, una respuesta muy común de los gerentes fue “para evitar la merma (robo)”. Una de las categorías principales donde encontraba esto era en Rastrillos, en esta categoría manejamos dos marcas: una más cara y premium y otra más accesible. La marca accesible sí se exhibía en las tiendas, pero la premium, que tenía un precio mucho mayor, no se exhibía en la mayoría de las tiendas que visité. Los gerentes me mencionaron que una medida que tomaron para evitar la merma fue exhibir solamente una pieza de la marca premium en anaquel, una de las razones por la cual no había rotación en las sucursales con este problema. Estas tiendas fueron a las que se les enviaba un correo pidiendo que se exhibiera el producto.

## **Reclutamiento**

Adicionalmente a mis actividades como ejecutivo de cuenta, desempeñé un rol durante unos meses como reclutador. Realicé reclutamiento en la Facultad de Ingeniería de la UNAM, donde organicé y llevé a cabo dos eventos. En estos eventos contacté al encargado de la Bolsa de Trabajo de la Facultad de Ingeniería, para poder realizar mis eventos de reclutamiento. El encargado de la Bolsa de Trabajo envió la información de los dos eventos

a estudiantes que cumplían con los requisitos para poder ser becarios en la empresa, en cuestión de tiempo de estudios. Conseguí el auditorio en esos dos eventos y al personal de la compañía para que diéramos las conferencias. Reuní a personal de Recursos Humanos, Logística, y de las Plantas de la empresa para que impartiéramos las conferencias, logrando así reclutar a 6 personas en total de estas dos conferencias.

Por estas intervenciones en catálogo, abasto, rotación y reclutamiento, por medio de las juntas semanales, presentaciones, negociaciones, Scorecards, y comunicación e influencia tanto con la estructura de la cadena de autoservicios como con la de la empresa es que se obtuvieron los siguientes resultados para el negocio.

## **Resultados**

- Las ventas del negocio crecieron 15% más en valor (pesos mexicanos) contra año anterior, y 10% incremental en volumen (piezas).
- 91% de las categorías que teníamos en mi cliente presentaron crecimiento, es decir, 10 de 11.
- El negocio creció 39% más en valor (pesos mexicanos) contra los 6 meses anteriores de que yo tomara la posición.
- El “Mix” de la venta, que es la división de valor entre volumen (Pesos/Piezas) fue 10% mejor contra el año pasado, es decir, vendimos más productos de mayor valor en precio que el año anterior.
- Catalogué incrementalmente o por sustitución los siguientes 16 artículos que nos trajeron ventas incrementales (7 sustituciones, 9 incrementales):

Detergente multiusos rosa de 1 Kg. – incremental

Detergente de ropa de gama alta 2 Kg – incremental

Detergente multiusos 1 kg - sustitución

Detergente de ropa gama alta Líquido Regular 1 L – incremental

Detergente multiusos 2 kg – sustitución

Suavizante de ropa Libre Enjuague Floral 800 ml – incremental

Detergente lavatrastes Limón 750 ml - sustitución

Cepillo de dientes PRO – sustitución

Pasta dental MENTA 150ML - sustitución

PRO ENCOPETADO CEPILLO de dientes - sustitución

Pasta dental 3DWHITE 75ML – incremental

Tinte para cabello Tono 28 – incremental

Tinte para cabello Tono 50 – incremental

Toalla femenina de 14s – sustitución

Shampoo Hidrat 180 ml – incremental

Shampoo Oliva 180 ml – incremental

- Por los dos eventos de reclutamiento que organicé, 6 estudiantes de la UNAM entraron a la empresa. Dos al área de CBD y cuatro a Plantas (Ingeniería). Que representó el 27% de las contrataciones de todo el equipo de reclutamiento de la UNAM para el año fiscal 2014-15.

## **Conclusión**

Gracias a la instrucción y formación académica, profesional y personal que adquirí en mi Alma Mater, la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Facultad de Ingeniería, es que obtuve y desarrollé habilidades y capacidades para lograr los resultados en la compañía que indiqué en el presente informe; así como el desarrollo profesional posterior que me permitió crecimiento, llegando a la gerencia en proyectos de esta área.

Como mencioné en la introducción, al inicio yo había elegido entrar al área de ingeniería en esta empresa, pero por la oportunidad de entrar antes en el área comercial, decidí entrar en esta con la posibilidad de cambiar después a ingeniería. En el área comercial me di cuenta que la formación que había tenido como ingeniero me proporcionaba ventaja en la parte analítica y numérica, y que podría desarrollar más habilidades para crecer en esta área que terminó por gustarme.

La capacidad analítica se desarrolla desde las primeras materias de la carrera de Ingeniería. En las “Ciencias Básicas” se ejercitan las habilidades lógico-matemáticas necesarias para cualquier puesto gerencial donde se requiere del análisis de información, identificar riesgos y tendencias, tomar decisiones y acciones que den soluciones óptimas con base en estos análisis. Un ejemplo en este informe, es cuando identifiqué las oportunidades y riesgos en abasto y rotación de los artículos que teníamos catalogados en mi cliente. Por medio de mis análisis y el trabajo en equipo con la empresa y el cliente, logré que tomáramos decisiones eficaces para mejorar estas variables.

Al desarrollar proyectos en la carrera, donde se aplican conocimientos de diferentes asignaturas y áreas, se desarrolla el ingenio, la innovación y el pensamiento estratégico para solucionar problemas de ingeniería; en mecatrónica, se aprenden conocimientos de diferentes áreas, como la programación, mecánica, electrónica, o control para desarrollar soluciones a los diferentes proyectos de las materias en cuestión. Estas capacidades de ingenio, estrategia e innovación se utilizan también para resolver problemas en la gestión de negocios, donde es necesario tomar información de diferentes fuentes para identificar conexiones significativas que lleven a decisiones para la resolución de los proyectos. Así como hice en la obtención de

información sobre el formato, consumidor y tendencias en mi cliente, para accionar una estrategia y catalogar o sustituir los 16 artículos, mejorando de esta manera el portafolio a total cadena, la cual trajo ventas incrementales de un 15% contra año anterior detrás de un análisis estructurado y estratégico.

A lo largo de mi carrera, ingeniería mecatrónica, trabajé y realicé proyectos en equipo con estudiantes de la misma carrera, y con compañeros de distintas ingenierías, para diferentes asignaturas y para profesores con diferentes antecedentes profesionales. Al trabajar con personas que tenían diferentes habilidades y conocimientos, desarrollé capacidades de comunicación, liderazgo, colaboración, gestión y administración. Mediante estos proyectos y experiencias, aprendí a identificar las fortalezas de los diferentes miembros del equipo, así como las mías y así lograr una sinergia como grupo para ser más eficientes al trabajar, llegando a mejores resultados en estos proyectos. Aprendí, tanto a ser un miembro colaborador y habilitador en los equipos, como a delegar actividades y administrarlas en el tiempo, lo cual es fundamental en la gestión de proyectos. Estas habilidades de comunicación y liderazgo son necesarias en los proyectos de gestión de negocios donde es indispensable trabajar con equipos de personas de diferentes funciones, de diferentes áreas y teniendo contacto con diversos clientes.

Por lo tanto, concluyo que, gracias al desarrollo de estas habilidades en la Facultad de Ingeniería, pude llevar a cabo exitosamente mis proyectos en la compañía como becario con el rol de ejecutivo de cuenta clave para una cadena de autoservicios internacional. Apliqué mis habilidades analíticas para elaborar herramientas innovadoras que habilitaron las decisiones de negocio de una forma estratégica; trabajé en equipo de manera efectiva y cooperativa con las diferentes áreas involucradas; obtuve y mantuve una relación colaborativa con el gerente de compras de mi cliente y su asistente, logrando así los objetivos de incrementar las ventas un 15% contra año anterior a total categorías e incrementando más del 90% de estas. Resultados que fueron positivos para la empresa, para el cliente, y satisfactorios para mí a nivel profesional y personal.

## **Referencias**

2016, sitio web: <http://anuor.blogspot.mx/2012/04/que-es-un-key-account-o-cuenta-clave-en.html>

2017, sitio web: <https://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/comercial/key-account-manager-quien-es-y-cuales-son-sus-funciones/> 2017

2016, sitio web:

[http://www.stratebi.es/todobi/Ago11/Como\\_hacer\\_un\\_Cuadro\\_de\\_Mandos\\_Stratebi.pdf](http://www.stratebi.es/todobi/Ago11/Como_hacer_un_Cuadro_de_Mandos_Stratebi.pdf)

2017, sitio web: <https://help.one.com/hc/es/articles/115005585169--Qu%C3%A9-es-un-SKU-Referencia-de-Almac%C3%A9n->

2015, sitio web:

[http://we.experiencepg.com/home/customer\\_business\\_development\\_cbd\\_sales.html](http://we.experiencepg.com/home/customer_business_development_cbd_sales.html)

2015, sitio web:

[http://canter.mx/sites/default/files/Un%20ejemplo%20sencillo%20de%20%2522Balanced%20Scorecard%2522\\_0.pdf](http://canter.mx/sites/default/files/Un%20ejemplo%20sencillo%20de%20%2522Balanced%20Scorecard%2522_0.pdf)

2016, sitio web: <http://www.gestiondeoperaciones.net/inventarios/que-es-y-como-se-calculan-los-dias-de-inventario/>

2016, sitio web: <http://www.ipm.com.pe/glosariomktg.htm> marzo de 2016

2016, sitio web: <https://gerenciaretail.com/2015/06/06/como-calculo-el-ticket-promedio/>