ETAPA 2: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD (DIAGNÓSTICO)

La misión asignada es detectar áreas de oportunidad de mejora en la empresa, específicamente es detectar las fallas de conocimientos del personal en los criterios ICE (Índice de Calidad en la Ejecución). Estos criterios fueron elaborados por la dirección de *The Coca-Cola Company* y consisten en reglas muy precisas de cómo tiene que presentar una tienda ó restaurante los productos del grupo Coca-Cola.

Ejemplo de un criterio ICE: en las paredes exterior a la tienda, tienen que estar dos publicidades temporales (promoción que tiene fecha de caducidad) y un soporte de comunicación Coca-Cola fijo (simple soporte que comunica el logo Coca-Cola).

El objetivo de esta misión – ó Proyecto ICE – es aumentar el volumen de ventas de las bebidas del grupo Coca-Cola en la Zona Centro (Puebla Local, Puebla Foráneas, Oaxaca, Orizaba, Veracruz, Xalapa). Para lograr esto, se elaboró una competencia para ganar premios – llamados Copas KO y KOF – con fin de motivar al personal de Coca-Cola FEMSA para ejecutar bien los criterios ICE antes mencionados.

La copa KO es un premio que se otorga a una de las distribuidoras de Coca-Cola, la que mejor hizo la ejecución de los criterios ICE en su zona. Se compite a nivel nacional y anualmente.

La copa KOF es un premio que se otorga a una de las zonas de la empresa Coca-Cola FEMSA. Efectivamente, la empresa Coca-Cola FEMSA se divide en varias zonas que tienen una cierta autonomía para lograr los objetivos de la empresa. También se compite anualmente.

La buena ejecución de los criterios ICE se mide por empresas externas que retroalimentan los resultados a cada zona.

Así, las dos copas KO y KOF se ganan de la misma manera, es decir: la buena ejecución de los criterios ICE. La competencia para la copa KOF permitirá una estimulación de las distribuidoras de cada región de la Zona Centro para ganar la competición contra las otras zonas de FEMSA México. Esta competición para la copa

KOF tendrá el resultado de un aumento general de los niveles de ejecución ICE en cada zona de FEMSA México, es decir un aumento del nivel global de ejecución ICE de Coca-Cola FEMSA México.

Entonces, una mejora de la ejecución ICE de Coca-Cola FEMSA México permitirá también competir para la copa KO, la cual recompensa la mejor distribuidora del grupo Coca-Cola a nivel nacional.

Así, el Proyecto ICE que se está desarrollando en el marco de las prácticas profesionales se enfoca en ganar primero la copa KOF, y así contribuir en hacer ganar la copa KO.

Los criterios ICE se aplican gracias a los prevendedores quienes son los que siempre están en contacto con los clientes y sus necesidades. Son los prevendedores que explican la manera de presentar a los productos y soporte de comunicación del grupo Coca-Cola, y son también ellos que les exponen los beneficios y promociones que se otorgan a ellos por parte de la empresa.

Luego, se entiende fácilmente la importancia que los prevendedores sepan perfectamente cuales son los criterios ICE. Por eso se realizan dos veces al mes un examen para evaluar sus conocimientos.

Sin embargo, es necesario que el personal de los niveles jerárquicos más altos también sepan exactamente la definición y la ejecución de los criterios ICE, puesto que son ellos quienes dan las varias direcciones y pedidos a los prevendedores.

Por eso se realiza un examen dos veces al mes al personal Staff de las regiones (ligeramente diferente de los exámenes de los prevendedores) que se dedica a aumentar el conocimiento de los criterios ICE del personal.

2.1. Modelo preliminar del problema y del contexto del problema (mapa cognitivo)

El contexto del Proyecto ICE es básicamente permitir a Coca-Cola FEMSA cumplir con su visión: "Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente", y aumentar su volumen de ventas.

Para lograr esto, la empresa se enfoca en tener la mejor ejecución de los criterios ICE. La dirección de mercadotecnia de Zona Centro tiene por objetivo lograr el 97% de ejecución de los criterios ICE en *Home Market* (HM) (abarrotes y misceláneas) y *On Premise (OP)* (fondas y restaurantes de servicio rápido). Esta cifra varió entre el 85% y el 93% durante el año 2011, dependiendo de las regiones de la Zona Centro (Puebla Local, Puebla Foráneas, Xalapa, Orizaba, Veracruz y Oaxaca).

Figura 2.1. 1. Modelo preliminar del Proyecto ICE

Insumos	Transformacion			Resultados
	Etapa 1	*Etapa 2*	*Etapa 3*	
2011 : Criterios ICE ejecutados en promedio al 89%	Lanzamiento del Proyecto ICE en Enero 2012 : mejorar los conocimientos del personal de Coca-Cola FEMSA sobre los criterios ICE	Aumento del conocimiento del personal : mejor ejecucion de los criterios ICE en Home Market y On Premise	Los clientes de HM y OP* tienen los criterios ICE ejecutados : aumento significante de las ventas de los productos del grupo *The Coca-Cola Company*	Incrementar la ejecucion de los criterios ICE al 97% para aumentar el volumen de ventas en Zona Centro

*HM y OP: Home Market y On Premise

2.2. Marco teórico

El marco teórico que se va a desarrollar en esta parte se enfocará en los diferentes conceptos y teorías conocidos para incrementar las ventas de productos.

- **Las promociones**

Pierre Chandon y Gilles Laurent – autores de una tesis tratando los efectos de las promociones, elaborada para la facultad INSEAD – definen la promoción de tal manera: "una promoción se define como una modificación temporal y tangible de la oferta cuyo objetivo es tener un impacto inmediato sobre el comportamiento de los clientes de la empresa y la fuerza de venta".

Los autores informan que ¾ del presupuesto dedicado a la mercadotecnia de las empresas estadounidenses van a las promociones, mientras solo ¼ del presupuesto va a la publicidad, cuyos efectos sobre las ventas son difícilmente medibles.

Además, los autores demuestran que en Estados Unidos, las promociones tienen más impacto sobre las ventas que una baja de precios. Efectivamente, los consumidores aceptan más fácilmente una promoción que una baja de precios, la cual se relaciona a un producto que no se vende.

Las promociones sirven a atraer clientes oportunistas, reducir los costos de almacén de los distribuidores, ofrecer un precio adaptado a la demanda de clientes ocasionales y lanzar productos nuevos.

El estudio realizado demostró que las ventas generadas por las promociones son el resultado de ciertos tipos de compras realizadas por los consumidores:

- Compras realizadas por nuevos consumidores atraídos por la promoción. Ocurre menos este caso para las marcas maduras.
- Compras anticipadas de consumidores que hubieran comprado el producto de todos modos
- Aumento de las cantidades de las compras por los consumidores que hubieran comprado el producto de todos modos
- Aumento del consumo de este producto por los consumidores que hubieran comprado el producto de todos modos

Los resultados generales de estudio son los siguientes:

- Las promociones aumentan las ventas a corto plazo

- Las ventas vienen de compras de clientes ocasionales
- Sí la frecuencia de la promoción es grande, menos es su impacto

Además los autores recomiendan hacer promociones en los casos siguientes:

- Cuando los clientes no son leales a las marcas.
- Cuando la marca de la empresa es pequeña (nueva marca ó no muy conocida todavía). Efectivamente, las pequeñas marcas tienen más beneficio en hacer promociones que las grandes. Sin embargo, si una marca grande tiene una promoción al mismo tiempo que la pequeña, ésta atraerá los consumidores de las pequeñas marcas (no funciona al revés).

Sin embargo, la capacidad de las promociones en generar valor para le empresa está en duda. Efectivamente, el estudio muestra que cuando una marca hace demasiadas promociones, su precio de referencia baja en la psicología del consumidor. Además, aunque las promociones aumentan las ventas a corto plazo, no tienen incidencias a largo plazo sobre las preferencias y la lealtad de los clientes y la participación de mercado.

- **Los descuentos**

Philip Kotler explica en sus obras (Dirección de Marketing Conceptos Esenciales y Fundamentos de Marketing) los diferentes tipos de descuento de precios utilizados por las empresas en general.

Cuatro tipos de descuentos se utilizan con mayor frecuencia:

- Los descuentos por volumen – ó descuentos por cantidad – tienen el objetivo de estimular a los clientes para que compren mayores cantidades de productos.

  Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio de lista que se aplica a compras cuyos volúmenes son mayores de lo normal, que sea en unidades ó en efectivo.

  Existen dos tipos de descuentos por volumen:

  - ✓ Los descuentos *no acumulativos* se aplican para una compra específica. Su objetivo es estimular la compra de grandes volúmenes de productos concentrados en un solo pedido.

- ✓ Los descuentos *acumulativos* se aplican a las compras totales que realiza un consumidor en un periodo de tiempo determinado. Su objetivo es lograr compras frecuentes ó repetitivas y la lealtad del cliente.

- Los descuentos por *pronto pago* – ó descuentos *en efectivo* – tienen el objetivo de estimular a los clientes para que realicen el pago de su cuenta en un periodo de tiempo específico ó lo más rápido posible.
  Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio que se aplica al pago que se realiza dentro de un periodo específico.

- Los descuentos por *temporada* – ó descuentos *estacionales* – tienen el objetivo de estimular la compra de productos en temporadas de menor demanda.
  Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio de lista que se aplica a la compra de productos que están fuera de temporada.

- Los descuentos *comerciales* – ó descuentos *funcionales* – tienen el objetivo de estimular a los miembros del canal de distribución (mayoristas y/ó detallistas) a que realicen ciertas acciones comerciales.
  Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio que se aplica a los miembros del canal de distribución cuando realizan ciertas funciones como ventas, almacenaje, promoción, etc.

- **Las innovaciones**

Schumpeter, economista austriaco, considera que la innovación abarca los cinco casos siguientes:

1. Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aun familiarizados.
2. Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
3. Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima ó productos semi elaborados.
4. Apertura de un nuevo mercado en un país.
5. Implantación de una nueva estructura en un mercado.

El economista afirma que si los nuevos productos, procesos o servicios no son aceptados por el mercado, no existe innovación. Además, según Schumpter la innovación es el elemento clave de la competitividad. Michael Porter (Ventaja competitiva de las naciones) considera que innovar es crear o modificar un producto e introducirlo en el mercado, y dice que "la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar".

Existen varios tipos de innovación, todos ellos se clasifican según su aplicación o su grado de originalidad:

Según su aplicación

- **Innovación de productos**: comercialización de un producto tecnológicamente distinto ó mejorado, la innovación existe cuando las características de un producto cambian.
- **Innovación de procesos**: cambio significativo en la tecnología de producción de un producto ó servicio ó cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización; reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc.

Según su grado de originalidad

- **Innovación radical**: aplicaciones nuevas de una tecnología ó combinación de nuevas tecnologías, para tener un medio totalmente novedoso y el cual acaparará el mercado.
- **Innovación incremental**: mejoras que se realizan sobre un producto, servicio ó método existente, para reducir los costos.

  Empresas japoneses practican mucho la continua introducción de innovaciones incrementales (kaizen).

Muchas de las empresas actuales utilizan una estrategia en la cual comienzan por desarrollar innovaciones radicales con las que cuentan con una mano de obra altamente calificada, maquinaría de tipo general y preocupación por los resultados del producto o proceso, de tal forma que consiguen un nuevo mercado o sustituyen a otro antiguo, una vez que la empresa consiguió el mercado y su posicionamiento, pasa a la

realización de innovaciones incrementales, cuyos rasgos predominantes son la producción en masa, la intensidad en capital, una mano de obra menos calificada: la reducción de costos es el principal objetivo.

- **Mejora del servicio**

El servicio es un factor de competitividad y de supervivencia frente a la competencia. Entender las expectativas del cliente y seguir los procesos dentro de la empresa y hacia los clientes facilitan el liderazgo de la empresa.

Ariel Valero, licenciado en Comercio Internacional, instructor y conferencista internacional, consultor facilitador en planeación estratégica y director de ET&C (Education, Training & Consulting), explica que la mejora del servicio pasa por varias etapas clave: enfoque corporativo, mejora de procesos y comunicación con los clientes.

- Enfoque corporativo

Cuatro acciones son esenciales para esta etapa: permitir la medición de indicadores en áreas clave de procesos, reiterar el contexto e importancia de los clientes al interior y al exterior de la organización, asegurar la comprensión de la estrategia de servicio, derivada del pensamiento y planeación corporativa de mediano y largo plazo, y promover y afianzar la cultura de atención, conservando la validez y entendimiento de los valores éticos que establecen su marco de referencia.

Para Ariel Valero, no se debe de creer que el cliente externo es más importante que el interno, sino que tienen la misma importancia para lograr un nivel alto de calidad de servicio.

- Mejora de procesos

Para mejorar los procesos de la empresa, Ariel Valero recomienda conservar un sistema de captura de la información necesaria que facilite la administración documental de los casos y situaciones que se presenten. Este sistema debe ser actualizado constantemente tomando en cuenta realidad institucional y de mercado. Las diferentes áreas de la empresa tienen que trabajar en conjunto para que el

proceso global de la empresa sea lo más fluido y eficiente posible. Para lograr esto, los conocimientos y habilidades del personal deben ser alineados respeto a la estrategia de servicio decidido por la dirección.

Un proceso de detección de fallas en la atención debe ser creado para poder corregirlas lo más rápido posible.

- Comunicación con clientes

Las solicitudes de los clientes tienen que ser registradas (con formatos por ejemplo) en un sistema de captura. Los datos de este sistema deben ser analizados para un mejor entendimiento de las expectativas del consumidor.

Entender las expectativas y necesidades del consumidor es de suma importancia porque incremente la lealtad hacia la empresa.

2.3. Realización de ajustes eventuales al modelo preliminar

Para llevar a cabo el Proyecto ICE, varias medidas fueron desarrolladas:

- Exámenes para prevendedores y personal para evaluar los conocimientos de las personas que laboran en la empresa.
- Evaluaciones de clientes. El personal (sin prevendedores) tiene que ir una vez al mes evaluar a clientes (ocho clientes de *Home Market*, es decir misceláneas y/ó abarrotes, y dos clientes *On Premise*, como fondas, escuelas, restaurantes de servicio rápido). Esto permite que los conocimientos adquiridos por el personal no se quedan en conocimiento teórico sino práctico. Las evaluaciones también permiten una retroalimentación de como los clientes *Home Market* y *On Premise* ejecutan los criterios ICE.

Unas semanas después del lanzamiento del Proyecto ICE, fue evidente el nivel de conocimientos de las personas que trabajan en la empresa – el personal del Staff en particular – obtuvo promedios bajos en varios exámenes, a pesar de que ya habían participado en clases de capacitación para explicar los criterios ICE.

Para enfrentar este problema, se elaboraron pequeñas presentaciones en *Power Point* de dos ó tres diapositivas que se basan en las preguntas menos logradas de los exámenes para explicar más precisamente la ejecución del criterio ICE. Así, cada persona que labora en la empresa recibe unos días después de la realización de su examen la retroalimentación de sus resultados, con el promedio obtenido, las respuestas que se tenían que contestar, acompañadas de una frase explicativa, y de una pequeña presentación que resume en primer lugar los resultados obtenidos a nivel Zona Centro, y niveles regiones y distribuidoras, y en segundo lugar dos ó tres diapositivas que se enfocan en una temática de una de las preguntas del examen menos lograda.

Otro ajuste se tuvo que desarrollar, en cuanto a las evaluaciones de los clientes por el personal. Efectivamente, a principios del proyecto, solo se daba como instrucción al personal que tenía que salir a mercados para evaluar una vez al mes, cuando le conviene (en función de la cantidad de trabajo, etc.). Después estas personas tienen que mandar una tabla que concentra los resultados de los diez a quince clientes evaluados.

Sin embargo, se recibía muy pocos resultados de clientes. Esto significa que muy pocas personas del personal se fueron a evaluar mercados. Como los archivos recibidos (que contienen los resultados de los diez a quince clientes, enviado por cada persona) eran anónimos, no se podía verificar quien fue a evaluar ó no.

Entonces se elaboró un nuevo formato que permite identificar la persona que evalúa, su número de empleado y su puesto en Coca-Cola FEMSA. Así pudimos saber que el último mes, el 34% del personal fue a evaluar clientes a mercados. Este porcentaje sigue bajo en comparación al objetivo del 100% del personal que tiene que ir a mercados, pero se pudo prevenir a las personas que no fueron una advertencia para el siguiente mes.

2.4. Formulación del diagnóstico

El diagnóstico que se podría formular es el siguiente:

- Para ganar las copas KO y KOF, las cuales recompensan respectivamente a las mejores distribuidoras y mejores regiones de FEMSA, se necesita tener una ejecución de los criterios ICE del 97%. La calificación en Zona Centro en 2011 varió entre el 85% y 93%.
- Los exámenes y evaluaciones de los clientes por el personal son herramientas para incrementar los conocimientos de los criterios ICE de la gente que labora en la empresa.
- La retroalimentación de los exámenes permitió destacar fallas – ó áreas de oportunidad – en conocimientos de los criterios ICE, particularmente por parte de las personas que laboran en la sección "Staff".
- La retroalimentación de las evaluaciones tenía fallas en ella misma (formatos anónimos) y se tuvo que arreglar rápidamente este problema para tener una visión más clara de quien va a mercado a evaluar o no. Los últimos resultados de estas evaluaciones mostraron que solo el 34% del personal fue a evaluar clientes en Febrero 2012, lo que es demasiado bajo en comparación al objetivo del 100%. Advertencias fueron mandadas a los que no van a evaluar.
- El Proyecto ICE se está mejorando poco a poco, viendo las fallas y áreas de oportunidades con el tiempo.